

УДК 658:65.012.8

## УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

О. Б. Чорненко

Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском 19, Львів, 79020, Україна

*Досліджено вплив дебіторської та кредиторської заборгованостей на фінансовий стан підприємства та його економічну безпеку. Визначено необхідність та мету управління заборгованістю підприємства. Виокремлено основні об'єкти управління заборгованістю підприємства, зокрема деталізовано наслідки негативного впливу заборгованості на його діяльність. Визначено суб'єктів управління заборгованістю. Виокремлено два рівні управління заборгованістю промислового підприємства: координаційний та виконавчий. Запропоновано визначення управління заборгованістю підприємства, яке врахувало не тільки мету управління, а й вплив його на економічну безпеку. Відповідно до визначеної мети, сформовано основні завдання управління заборгованістю в контексті економічної безпеки підприємства. Систематизовано основні проблеми управління заборгованістю підприємства та запропоновано способи їх вирішення. Зокрема, визначено етапи управління заборгованістю крізь призму економічної безпеки підприємства.*

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, управління заборгованістю, об'єкти, суб'єкти, етапи управління, економічна безпека підприємства.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України зумовив загострення дефіциту платіжних засобів у промислових підприємств України, внаслідок чого на їхніх балансах акумулювались обсяги заборгованостей, які перевищують економічно обґрунтовані рівні. Згідно з даними Державної служби статистики України, станом на 31 грудня 2015 року питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах промислових підприємств становила 63,9 %, а частка поточних зобов'язань та забезпечень у валюті балансу даних підприємств — 54,9 % [1]. Таке відволікання коштів з обігу призводить до виникнення фінансових труднощів і становить загрозу для економічної безпеки підприємства. Більше того, значна кількість підприємств стали неплатоспроможними, що зумовлює високі ризики протермінування погашення заборгованостей або перетворення їх на сумнівні чи безнадійні борги. Відповідно, дебіторська та кредиторська заборгованості мають значний вплив на фінансові результати, господарську діяльність підприємства та на рівень його економічної безпеки.

У таких умовах особливої актуальності набуває проблема налагодження ефективної системи управління заборгованістю підприємства для уникнення небажаних

фінансових ризиків та приведення обсягів заборгованості до прийнятних рівнів, які негативно впливатимуть на рівень економічної безпеки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Результати досліджень у сфері управління заборгованістю підприємства (дебіторської чи кредиторської) висвітлено у працях багатьох українських та зарубіжних науковців. Зокрема, цю наукову проблему досліджували І. В. Алексеев, І. О. Бланк, Є. Брігхем, М. Гольцберг, В. О. Гуня, Є. В. Кильницька-Дубровська, Н. С. Ільяшенко, О. Є. Кузьмін, Л. О. Лігоненко, О. Г. Мельник, Т. В. Момот, М. М. Нашкерська, О. А. Подолянчук, Н. Ю. Подольчак, Л. В. Таратута, О. М. Угляренко, Л. В. Харакоз, Хорн Ван Дж., Н. А. Хрущ та ін. Проблеми підвищення економічної безпеки підприємств та зменшення ризиків і загроз їх діяльності досліджено у працях таких вчених, як А. В. Кірієнко, Т. Б. Кузенко, І. В. Мунтіян, К. С. Половнев, А. В. Ружицький, В. П. Пономарьов, Л. Н. Устинова, О. С. Хринюк та ін.

Однак проблемні питання щодо забезпечення економічної безпеки досі залишаються не повністю дослідженими. Зокрема, нез'ясовано сутність та особливості впливу заборгованості на економічну безпеку підприємства. Також недостатньо розглянуте питання формування механізму управління заборгованістю щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Все це зумовлює необхідність проведення комплексного наукового аналізу процесів, що відбуваються у сфері управління заборгованістю, та їхнього впливу на стан економічної безпеки підприємства.

**Мета статті** — дослідження впливу заборгованості на економічну безпеку підприємства, визначення об'єктів та суб'єктів управління в сфері взаєморозрахунків, виокремлення етапів управління заборгованістю в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку економіки України стан розрахунків із дебіторами та кредиторами українських підприємств є достатньо напруженим, що виявляється у значних сумах заборгованості та тривалих термінах її погашення. Звісно, це негативно впливає на економічну безпеку підприємства.

Заборгованість великою мірою впливає на фінансово-майновий стан підприємства, особливо на формування та використання його фінансових ресурсів, грошові потоки, оскільки є передумовою чи наслідком розрахункових відносин підприємства зі своїми контрагентами.

Виникнення дебіторської заборгованості призводить до часткового вилучення оборотних засобів підприємства (а в деяких випадках — при сплаті авансу — безпосередньо коштів), що може зумовити їхню нестачу для подальшого ведення операційної діяльності — придбання матеріальних ресурсів, виплати заробітної плати, сплати податків та здійснення інших обов'язкових платежів. У такому разі продовження операційної діяльності неможливе без виникнення кредиторської заборгованості — перед постачальниками за отримані товарно-матеріальні цінності (роботи, послуги), працівниками, бюджетом тощо. З іншого боку, основним джерелом погашення операційної кредиторської заборгованості (за умови недостатнього

обсягу грошових коштів) є монетарна дебіторська заборгованість, ліквідація якої дає змогу вивільнити оборотні кошти для подальшого ведення господарської діяльності.

Продукція, яка відвантажена покупцям, надані послуги та виконані роботи замовникам, термін оплати яких не настав або здійснена попередня оплата за постачання товарів (виконання робіт, надання послуг), — це нормальна дебіторська заборгованість (із високим рівнем імовірності погашення).

Дебіторська заборгованість підприємства за рахунок надання покупцям можливості відтермінування платежу, з одного боку, дає змогу його менеджерам проводити ефективну маркетингову політику, розширювати збут продукції, збільшувати обсяги її реалізації, а з іншого — зумовлює вилучення частини коштів з обігу та виникнення ризиків отримання збитків у зв'язку з виникненням безнадійної заборгованості. Значна питома вага сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості свідчить про погіршення її якості, призводить до зниження ліквідності, фінансової стійкості та підвищує ризик фінансових збитків підприємства, знижує рівень його економічної безпеки.

Кредиторська заборгованість підприємства є джерелом тимчасового безоплатного залучення оборотних засобів інших суб'єктів ринкової економіки, проте вона також є джерелом деяких фінансових ризиків для підприємства:

- протермінування погашення кредиторської заборгованості може мати негативні наслідки у формі фінансових штрафних санкцій, накладених на підприємство відповідно до законодавчих документів (у випадку заборгованості за податками чи іншими обов'язковими платежами) чи згідно з умовами договірних відносин;
- збільшення обсягу кредиторської заборгованості призводить до зниження рівня фінансової незалежності підприємства та погіршує його економічну безпеку.

Отже, заборгованість має як негативний, так і позитивний вплив на діяльність підприємства та його фінансово-майновий стан. Тому основна мета управління заборгованістю підприємства — це не її уникнення (до речі, це неможливо), а зведення її величини до оптимального рівня, який визначають особливості середовища функціонування підприємства, його фінансово-майновий стан та стратегія подальшого розвитку, а також досягнення балансу дебіторської та кредиторської заборгованостей і максимального рівня їхньої оборотності для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

З урахуванням поставленої мети та на основі опрацьованих матеріалів наукових джерел [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9] можна виокремити такі основні завдання управління заборгованістю підприємства (рис. 1.):

1) сприяння зростанню обсягів реалізації. Безперечно, надання покупцям можливості відтермінування платежу чи комерційного кредиту позитивно впливає на зростання обсягів продажу підприємства, оскільки дає змогу залучити не лише тих покупців, що можуть розрахуватись за придбану продукцію, а й тих, які в конкретний момент часу не мають достатнього обсягу обігових коштів для придбання продукції підприємства, проте виявляють попит на неї;

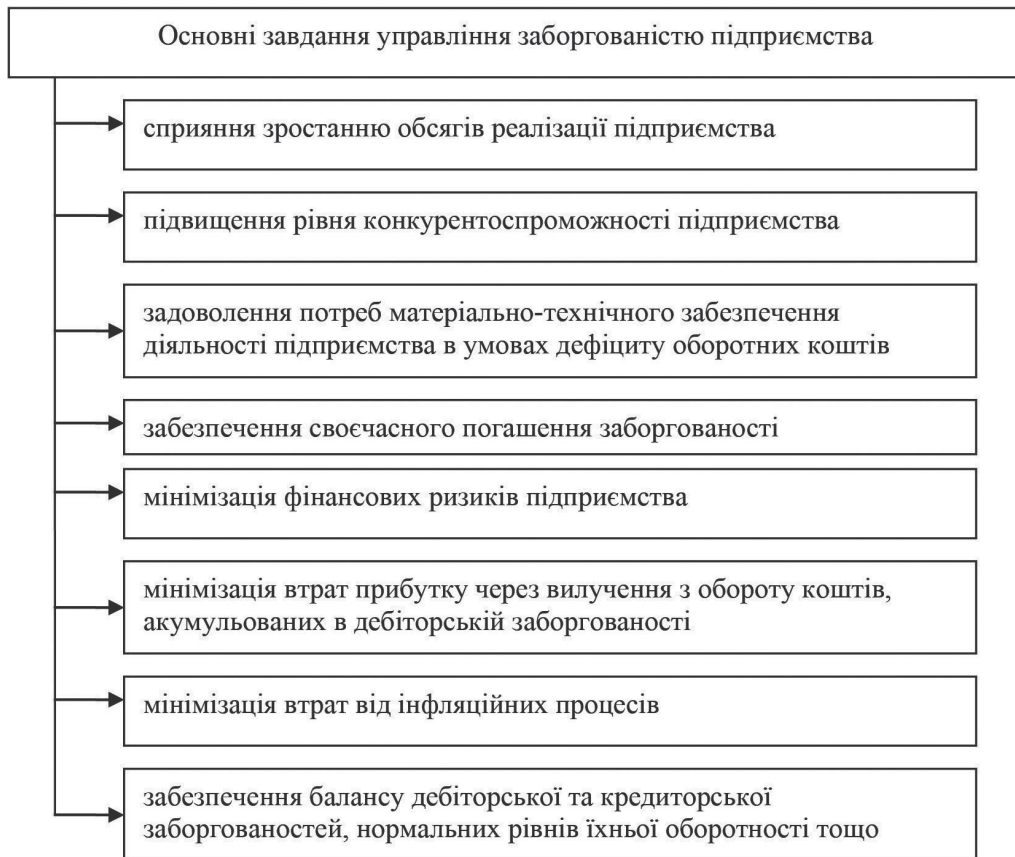


Рис. 1. Основні завдання управління заборгованістю в системі формування економічної безпеки підприємства

2) підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на обмеженість фінансових ресурсів, яка властива як кожному окремому суб'єктові господарювання, так і економіці загалом, надання покупцям можливості відтермінування платежу є істотною конкурентною перевагою для підприємства-продавця;

3) задоволення потреб матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства в умовах дефіциту оборотних коштів. Якщо немає потрібного обсягу грошових коштів для придбання ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності, менеджменту доводиться здійснювати матеріально-технічне забезпечення на умовах післяплати, наслідком чого є виникнення кредиторської заборгованості;

4) забезпечення своєчасного погашення заборгованості. Завдяки своєчасному погашенню заборгованості можна уникнути ризиків щодо її перетворення на сумнівну та безнадійну;

5) мінімізація фінансових ризиків підприємства. Ефективне управління заборгованістю дасть змогу уникнути таких негативних явищ, як виникнення безнадійної дебіторської заборгованості, зростання рівня фінансової залежності підприємства, поява дефіциту грошових коштів у зв'язку з вилученням з обороту значної частки оборотних засобів у формі дебіторської заборгованості, штрафні санкції за протермінування платежів тощо;

6) мінімізація втрат прибутку через вилучення з обороту коштів, акумульованих в дебіторській заборгованості. Це пов'язано як із тим, що кошти в дебіторській заборгованості не беруть участі в господарському обороті і не приносять прибутку, так і з можливістю отримання прибутку від їх альтернативного інвестування;

7) мінімізація втрат від інфляційних процесів. В умовах інфляції вартість монетарної заборгованості зменшується, тоді як немонетарна дає змогу вберегти активи підприємства від знецінення. В таких умовах менеджменту підприємства доцільно вживати заходів із мінімізації монетарної дебіторської та немонетарної кредиторської заборгованості;

8) забезпечення балансу дебіторської та кредиторської заборгованостей, нормальних рівнів їхньої оборотності тощо. Перевищення дебіторської заборгованості зумовлює зниження фінансової стійкості підприємства та потребує залучення додаткових джерел фінансування. У разі перевищення кредиторської заборгованості створюється загроза неплатоспроможності підприємства [10].

До основних об'єктів управління заборгованістю підприємства належать:

- безпосередньо дебіторська та кредиторська заборгованості, які виникли та утримуються на балансі підприємства;
- фактори впливу на заборгованість. Ефективний менеджмент насамперед має бути спрямований на усунення чи послаблення впливу факторів, які зумовлюють негативну дію заборгованості, а не на усунення наслідків такого впливу;
- наслідки негативного впливу заборгованості на діяльність підприємства. До таких наслідків належать:

1) втрати через неможливість стягнення дебіторської заборгованості з неплатоспроможних дебіторів;

2) необхідність формування значних резервів сумнівних боргів;

3) виникнення дефіциту грошових коштів та необхідність пошуку додаткових джерел залучення фінансових ресурсів у зв'язку з акумуляцією великого обсягу оборотних засобів у дебіторській заборгованості;

4) втрати від інфляційного знецінення коштів у заборгованості;

5) штрафні санкції у зв'язку з несвоєчасним погашенням кредиторської заборгованості;

6) погіршення ділової репутації підприємства через несвоєчасне погашення кредиторської заборгованості;

7) сповільнення ділової активності підприємства;

8) істотне погіршення платоспроможності та фінансової стійкості, що може зумовити настання кризового стану і навіть банкрутства підприємства тощо [11].

До основних суб'єктів управління заборгованістю підприємства належать: топ-менеджмент підприємства, працівники бухгалтерії, фінансово-економічного підрозділу та підрозділів збуту і постачання.

Визначення суб'єкта управління заборгованістю залежить, насамперед, від виду заборгованості, особливостей функціонування підприємства (побудови його організаційної структури) та функцій управління.

Вплив суб'єктів на об'єкти управління має здійснюватися за допомогою відповідних способів і засобів, які в сукупності становлять конкретні методи менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання) в системі управління заборгованістю підприємства.

Загалом управління заборгованістю підприємства має здійснюватись на двох рівнях — координаційному та виконавчому. На координаційному рівні управління заборгованістю здійснюють топ-менеджери підприємства — керівник, його заступники з економіки та фінансів, головний бухгалтер та ін. — шляхом визначення стратегії управління заборгованістю та її узгодження з іншими функціональними стратегіями підприємства. Також на цьому рівні оцінюють та контролюють ефективність функціонування системи управління заборгованістю.

На виконавчому рівні безпосереднє поточне управління заборгованістю здійснюють керівники нижчих рівнів та фахівці відповідних підрозділів підприємства, яким делеговано необхідні лінійні та функціональні повноваження.

Проаналізувавши основні проблеми управління дебіторською заборгованістю, з якими стикаються підприємства та організації, можемо їх систематизувати таким чином:

- відсутність чіткої інформації щодо термінів погашення зобов'язань підприємствами-дебіторами;
- не розроблений регламент та методика роботи з простроченою дебіторською заборгованістю;
- нестача даних, а іноді їх повний брак, про зростання витрат, пов'язаних зі збільшенням розміру дебіторської заборгованості;
- не здійснюється оцінка фінансового стану дебіторів і ефективність надання відстрочок платежів [12].

Для вирішення зазначених проблем з метою покращення фінансового стану суб'єктів господарювання можна визначити такі етапи управління заборгованістю:

- визначення суб'єктів управління заборгованістю та розподіл повноважень між ними;
- налагодження ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління заборгованістю підприємства;
- формування принципів кредитної, авансової, закупівельної політик, політики надання знижок та їх реалізація;
- планування утворення заборгованості, розроблення відповідних бюджетів;
- формування механізмів мотивування в управлінні заборгованістю, зокрема вибір і запровадження адекватних форм, систем оплати праці суб'єктів управління;



- оцінювання доцільності використання інструментів рефінансування заборгованості (факторинг, форфейтинг, облік векселів);
- здійснення контролю за своєчасним погашенням заборгованості та співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості (значне перевищення першої загрожує економічній безпеці підприємства і потребує залучення додаткових джерел фінансування).

Проведене дослідження показало, що управління заборгованістю підприємства — це процес здійснення планомірних, цілеспрямованих заходів суб'єктами (топ-менеджмент підприємства, працівники бухгалтерії та ін.) на об'єкти управління (дебіторську та кредиторську заборгованості), які реалізуються внаслідок застосування відповідних методів менеджменту для оптимізації обсягів заборгованості та забезпечення своєчасної інкасації боргу, що сприятиме покращенню фінансового стану підприємства та підвищенню рівня його економічної безпеки.

Отже, результатом здійснення управління заборгованістю має стати: забезпечення безперебійної роботи підприємства; зниження обсягів вільних поточних активів, і, як наслідок, зниження витрат на їх фінансування; пришвидшення обороту оборотних активів; максимізація прибутку підприємства при збереженні ліквідності; підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

**Висновки.** Враховуючи сучасний стан економіки України, одним із пріоритетних завдань у діяльності підприємства з позиції забезпечення належного рівня економічної безпеки та досягнення позитивних результатів щодо фінансового стану є здійснення ефективного управління заборгованістю. Для цього ми дослідили як негативний, так і позитивний вплив, дебіторської та кредиторської заборгованостей на потенціал економічної безпеки підприємства, виділили об'єкти, суб'єкти і сформулювали основні завдання та етапи управління заборгованістю підприємства. Також у статті визначено поняття «управління заборгованістю» в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Зазначене дасть змогу протидіяти негативним факторам та операційним ризикам, адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : уч. курс. Киев : Ника-Центр, 1999. 528с.
3. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т. 2009. № 3. С. 54–57.
4. Лігоненко Л. О., Новікова Н. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 275 с.
5. Нашкерська М. М. Управління дебіторською заборгованістю у структурі оборотного капіталу підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 647. С. 136–140.

6. Новікова Н. М. Управління дебіторською заборгованістю торговельного підприємства: дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. Наук : спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами. Київ, 2008. 200 с.
7. Остапченко Н. В. Реструктуризація заборгованості як засіб підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук : спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (харчова промисловість). Київ, 2010. 22 с.
8. Подолянчук О. А., Чорна В. М. Кредиторська заборгованість як специфічне джерело формування капіталу підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. № 3 (43). С. 193–196.
9. Таратута Л. В. Управління поточною дебіторською заборгованістю в умовах кризи. Сталлий розвиток економіки: Всеукр. наук.-виробнич. журнал. 2011. № 4. С. 220–228.
10. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Київ : Вид-во КНЕУ, 2005. 592 с.
11. Кузьмін О. Є., Волович О. Б. Система управління заборгованістю підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2013. № 50. С. 243–247.
12. Блакита Г. В., Бровко О. Т. Актуальні питання управління дебіторською заборгованістю. Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки. 2012. № 3 (69). С. 23–29.

#### REFERENCES

1. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).
2. Blank, I. A. (1999). *Finansovy menedzhment*. Kiev: Nika-Tcentr (in Russian).
3. Yedynak, T. S. (2009). *Problemy upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstv v umovakh finansovo-ekonomichnoi kryzy. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 3, 54–57 (in Ukrainian).
4. Lihonenko, L. O. & Novikova, N. M. (2005). *Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstva*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t (in Ukrainian).
5. Nashkerska, M. M. (2009). *Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu u strukturі oborotnoho kapitalu pidpriemstva. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, 647, 136–140 (in Ukrainian).
6. Novikova, N. M. (2008). *Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu torhovelnoho pidpriemstva*. Doctor's thesis. Kyiv (in Ukrainian).
7. Ostapchenko, N. V. (2010). *Restrukturyzatsiia zaborhovanosti yak zasib pidvyschennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv (in Ukrainian).
8. Podolianchuk, O. A. & Chorna, V. M. (2011). *Kredytorska zaborhovanist yak spetsyfichne dzherelo formuvannia kapitalu pidpriemstva*. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, 3 (43), 193–196 (in Ukrainian).
9. Taratuta, L. V. (2011). *Upravlinnia potочною debitorskoiu zaborhovanistiu v umovakh kryzy. Stalyi rozvytok ekonomiky: Vseukr. nauk.-vyrobnych. Zhurnal*, 4, 220–228 (in Ukrainian).



10. Bilyk, M. D., Pavlovska, O. V., Prytuliak, N. M. & Nevmerzhytska, N. Yu. (2005). Finansovyi analiz. Kyiv: Vyd-vo KNEU (in Ukrainian).
11. Kuzmin, O. Ye. & Volovych, O. B. (2013). Systema upravlinnia zaborhovanistiu pid-priemstva. Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii, 50, 243–247 (in Ukrainian).
12. Blakyyta, H. V. & Brovko, O. T. (2012). Aktualni pytannia upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu. Zbirnyk naukovykh prats VNAU Seriya: Ekonomichni nauky, 3 (69), 23–29 (in Ukrainian).

## **DEBT MANAGEMENT AS A FACTOR OF ECONOMIC SECURITY OF THE COMPANY**

O. B. Chornenka

*Ukrainian Academy of Printing,  
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine  
volovych@i.ua*

*This article studies the impact of account receivables and payables on the financial position of the company and its economic security. The necessity and the purpose of the debt management of the company have been defined. The main objects of debt management of the company have been shown, including detailed consequences of the negative impact of debt on its activities. The studies have identified debt management subjects. Two levels of debt management for industrial enterprises: coordinating and executive have been singled out. The definition of debt management of the company has been suggested, which took into account not only the goal of management, but also its impact on economic security. According to the purpose, the main tasks of debt management in the context of economic security have been formed. Basic problems of debt management of companies have been systematized and the solutions have been suggested. In particular, the stages of debt management in the light of economic security have been shown.*

**Keywords:** *accounts receivable, accounts payable, debt management, objects, subjects, management stages, economic security.*

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2017.*

*Received 20.02.2017.*