



УДК 658

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ЗМЕНШЕННІ ОБСЯГІВ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

Ковальчук Вероніка Геннадіївна,
доктор наук з державного управління, доцент,
Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: covveron@ukr.net

Моспан Оксана Дмитрівна,
студентка Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: oksanamospan7@gmail.com

Стороженко Альона Юріївна,
студентка Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: storozhenko.alena97@gmail.com

Анотація. Досліджено теоретичні аспекти управління дебіторською заборгованістю в системі розрахунків із покупцями і замовниками, від якого залежатиме рівень платоспроможності підприємства та його фінансовий стан. Також розглянуто основні особливості та роль системи менеджменту організації у зменшенні обсягів дебіторської заборгованості на підприємстві. Проаналізовано два способи управління дебіторською заборгованістю: самостійне управління та управління на основі аутсорсингу; розглянуто стратегії кредитної політики.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, розрахунки з покупцями і замовниками, системи менеджменту, контрагенти, комерційний кредит.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 1; бібл.: 10.

THE ROLE OF EFFICIENT MANAGEMENT OF ORGANIZATION IN THE DECREASE OF RECEIVABLES

Kovalchuk Veronika,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of the SHEI «Banking University»
e-mail: covveron@ukr.net

Mospan Oksana,
student Kharkiv Educational-Scientific Institute
of the SHEI «Banking University»
e-mail: oksanamospan7@gmail.com

Storozhenko Alena,
student Kharkiv Educational-Scientific Institute
of the SHEI «Banking University»
e-mail: storozhenko.alena97@gmail.com

Abstract. The article investigates the theoretical aspects of management of accounts receivable in the system of settlements with buyers and customers, which will influence on the level of solvency of the enterprise and its financial status. Also, the article considers the main features and role of the management system of the organization in reducing the amount of receivables in the enterprise. The features of the management system of the organization are defined and the most frequently used methods of managing accounts receivable at the enterprises of Ukraine in the modern conditions are revealed. The need for management of receivables is determined for the non-admission of significant volumes of bad receivables, which, in turn, leads to deterioration of the financial state of the enterprise, deprives its investment attractiveness, and sometimes leads to bankruptcy. The concept of efficiency and effectiveness of the management system is considered. Two ways of controlling receivables are analyzed: independent management and outsourcing management and measures implemented by managers at each of the methods of management. The stages of the management of accounts receivable are considered. Also discussed are the strategies of credit policy, namely:



conservative, moderate and aggressive, which are applied by enterprises depending on the level of profitability and risk; analyzed the advantages and disadvantages of each. The necessity of restructurings of receivables, especially refinancing, the main forms of which is factoring, forfeiting and accounting of bills, is indicated.

Keywords: accounts receivable, settlements with customers and customers, management systems, counteragents, commercial loans.

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 1; bibl.: 10.

РОЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В УМЕНЬШЕНИИ ОБЪЕМОВ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Ковальчук Вероника Геннадиевна,
доктор наук государственного управления, доцент,
Харьковский образовательно-научный институт
ГБУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: covveron@ukr.net

Моспан Оксана Дмитриевна,
студентка Харьковского образовательно-научного института
ГБУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: oksanamospan7@gmail.com

Стороженко Алена Юрьевна,
студентка Харьковского образовательно-научного института
ГБУЗ «Университет банковского дела»
e-mail: storozhenko.alena97@gmail.com

Аннотация. Исследованы теоретические аспекты управления дебиторской задолженностью в системе расчетов с покупателями и заказчиками, от которого будет зависеть уровень платежеспособности предприятия и его финансовое состояние. Также рассмотрены основные особенности и роль системы менеджмента организации в уменьшении объемов дебиторской задолженности на предприятии. Проанализированы два способа управления дебиторской задолженностью: самостоятельное управление и управление на основе аутсорсинга; рассмотрены стратегии кредитной политики.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, расчеты с покупателями, системы менеджмента, контрагенты, коммерческий кредит.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 1; библ.: 10.

Вступ. В умовах економічної кризи, яка спостерігається в Україні останні декілька років, часто виникають ситуації, коли підприємство не може стягнути борги зі своїх контрагентів за поставлену продукцію, виконані роботи, надані послуги. Унаслідок кризи неплатежів підприємство втрачає можливості до залучення своїх найбільш ліквідних активів на здійснення інновацій та інвестицій у перспективні проекти. Проте варто розуміти, що надання комерційного кредиту, тобто відстрочування платежу за продані товари, надані послуги, є, з іншого боку, вигідним для підприємства, адже шляхом пом'якшення умов розрахунків із покупцями продукції можна розширити обсяги її реалізації і тим самим збільшити доходи і прибутки від основної діяльності. Важливим завданням фінансових менеджерів є якісне управління і контроль за обсягами дебіторської заборгованості, щоб не допустити значних обсягів безнадійної дебіторської заборгованості, яка, у свою чергу, веде до погіршення фінансового стану підприємства, позбавляє його інвестиційної привабливості, а інколи призводить до банкрутства.

У зв'язку з цим дослідження питань ефективного управління дебіторською заборгованістю набуває особливого значення, що зумовлює актуальність обраної теми і доцільність проведення досліджень для розвитку цього питання.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Актуальність обраної теми підкреслюється ще й тим, що вивчення особливостей визнання, оцінки та обліку дебіторської заборгованості неодноразово розглядалися у працях відомих учених, таких як: С. Л. Береза [1], В. Гуня [3], В. В. Шепелевич [10], С. В. Глухова [2], Л. В. Кручак [5], В. М. Шелудько [9], О. Є. Федорченко [7], Т. П. Добрунік [4], Н. І. Цегельник [8]. Але не повною мірою знаходять відображення в наукових працях особливості управління дебіторською заборгованістю. Це викликає доцільність розгляду та обґрунтування пошуку ефективних інструментів менеджменту в управлінні заборгованістю підприємства.

Мета. Метою статті є визначення особливостей системи менеджменту в організації та розкриття найчастіше використовуваних способів управління дебіторською заборгованістю на підприємствах України в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Кожне підприємство сьогодні прагне мати таку систему менеджменту організації, яка б максимально забезпечувала його результативність та ефективність в усіх аспектах діяльності. Результативність системи менеджменту — це її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього і внутрішнього



середовища. Ефективність системи менеджменту — це показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій із результатами діяльності організації [9].

Для підприємств, основним видом діяльності яких є торгівельна діяльність, дуже важливим є вміння персоналу на відповідних ділянках роботи ефективно управляти дебіторською заборгованістю, аби не допустити виникнення сумнівної та безнадійної заборгованості.

Управління дебіторською заборгованістю слід розглядати як процес планування, організації, координації, мотивації та контролю стану дебіторської заборгованості, який потрібний для досягнення цілей бізнесу, іншими словами, як розробка відповідних управлінських рішень, що ухвалюються на різних стадіях формування і погашення дебіторської заборгованості. Сучасна практика фінансового менеджменту пропонує два способи управління дебіторською заборгованістю на підприємстві: самостійне управління та управління на основі аутсорсингу [9]. За самостійного управління дебіторською заборгованістю використовуються виключно ресурси компанії, при цьому застосовують такі заходи:

1) своєчасний контроль за станом розрахунків із дебіторами для зменшення або ліквідації відстроченої/простроченої заборгованості;

2) диверсифікація клієнтів (орієнтація на більшу кількість дебіторів для зменшення ризику несплати одним або кількома великими дебіторами);

3) постійний аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (значне перевищення дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій стійкості підприємства);

4) використання методу надання знижок за умови дострокового погашення заборгованості. Як свідчить практика ведення бізнесу в країнах із розвинутою ринковою економікою, надання знижок є досить вигідним для підприємства-продавця, адже такий підхід дозволяє отримати більший прибуток, що все одно покриває витрати на надання знижки;

5) оцінка платоспроможності та ділової репутації дебіторів;

6) робота тільки за умови 100 % передоплати, якщо є невпевненість у погашенні дебіторської заборгованості або робота за 100 % передплатою при перших поставках товару, виконанні робіт, наданні послуг, тобто перевірка сумлінності та платіжної дисципліни нового контрагента;

7) ретельний юридичний аналіз договірної документації. Використання в договорі пункту про санкції за порушення умов співпраці та інших способів забезпечення зобов'язань;

8) страхування ризиків (найпоширеніший спосіб), самострахування ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, зокрема шляхом створення резерву сумнівних боргів.

Інший спосіб управління дебіторською заборгованістю базується на аутсорсингу — переданні на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, що спеціалізуються на виробництві конкретної

продукції, виконанні робіт, наданні послуг і мають відповідний досвід, знання, персональні та технічні засоби. Управління дебіторською заборгованістю через аутсорсинг здійснюють ті підприємства, які не мають ефективно налагодженої системи менеджменту організації, тому вони передають це завдання більш професійним, кваліфікованим, досвідченим організаціям.

Політика управління дебіторською заборгованістю складається з таких етапів:

1) аналіз стану погашення дебіторської заборгованості в попередньому періоді й розрахунок коефіцієнтів інкасації;

2) формування принципів кредитної політики щодо основних покупців;

3) оцінка потрібної суми оборотного капіталу, інвестованого в дебіторську заборгованість;

4) формування умов надання товарного кредиту;

5) визначення стандартів оцінки покупців і диференціація умов надання товарного кредиту;

6) інкасація дебіторської заборгованості;

7) використання сучасних форм рефінансування простроченої дебіторської заборгованості [10].

У процесі ухвалення рішень щодо надання комерційного кредиту покупцям продукції потрібно зважити всі плюси і мінуси такої тактики та визначити загальний ефект від інвестування коштів у дебіторську заборгованість. До переваг широкого застосування кредитної політики у відносинах із покупцями продукції слід віднести збільшення реалізації продукції та збільшення доходів і прибутку підприємства в умовах високої ринкової конкуренції. Недоліками кредитної політики є: можливе виникнення безнадійної дебіторської заборгованості; додаткові фінансові витрати в разі залучення короткострокових банківських кредитів для компенсації дебіторської заборгованості [3].

Залежно від рівня дохідності та ризику можуть застосовуватися різні стратегії кредитної політики: консервативна, поміркована та агресивна. Характеристику цих типів кредитної політики наведено в *табл.*

Вибір конкретного типу кредитної політики має здійснюватися з урахуванням: платоспроможності покупців; кон'юнктури на ринку готової продукції; потенційних можливостей нарощення обсягів виробництва при розширенні обсягів її реалізації за рахунок надання відстрочень платежів; правових засад стягнення дебіторської заборгованості; фінансових можливостей інвестування коштів у дебіторську заборгованість із відповідним вилученням їх з обороту; допустимого рівня ризику.

У процесі управління дебіторською заборгованістю одним із головних етапів розглядають процес її реструктуризації. Необхідність реструктуризації товарної дебіторської заборгованості може виникнути не лише в разі загрози банкрутства підприємства-постачальника, а й в умовах нестабільної економічної ситуації і кризи, наслідком якої є зниження рівня абсолютної платоспроможності, виникнення постійної потреби в залученні додаткових позикових коштів для здійснення поточних платежів [7].



Характерні особливості окремих типів кредитної політики підприємства щодо його покупців

Тип кредитної політики	Механізм реалізації	Можливі негативні наслідки
Консервативна (сувора) кредитна політика	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення кола покупців продукції у кредит за рахунок виключення груп підвищеного ризику. • Мінімізація величини комерційного кредиту. • Мінімізація строків надання відстрочок платежів. • Встановлення жорстких умов надання кредиту. • Підвищення вартості комерційного кредиту. • Жорстка процедура інкасації дебіторської заборгованості 	<ul style="list-style-type: none"> • Ускладнюється формування стійких господарських зв'язків з покупцями продукції. • Повільніше зростають обсяги діяльності в умовах низького попиту на продукцію
Поміrkована (зважена) кредитна політика	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка середнього рівня ризику при продажу в кредит. • Встановлення зважених умов проведення кредитної політики 	Практично немає
Агресивна (ліберальна) кредитна політика	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення кола дебіторів за рахунок більш ризикованих груп. • Збільшення строків надання відстрочки платежів. • Збільшення величини наданого кредиту. • Зниження вартості надання кредиту. • Пом'якшення умов повернення дебіторської заборгованості (можливість її пролонгації) 	<ul style="list-style-type: none"> • Може призвести до надмірного вилучення фінансових ресурсів. • Є загроза зниження платоспроможності. • Можливе збільшення витрат на стягнення боргів. • Зменшення рентабельності активів.

Примітка. Розроблено за [3].

Реструктуризація дебіторської заборгованості може відбуватись у процесі низки дій та етапів. Якщо розглядати заходи щодо підвищення її ліквідності, тоді доцільно застосовувати рефінансування дебіторської заборгованості. Рефінансування дебіторської заборгованості являє собою систему фінансових операцій, які забезпечують прискорену трансформацію дебіторської заборгованості у грошові активи. Серед основних форм рефінансування дебіторської заборгованості мають місце факторинг, форфейтинг та облік векселів.

Висновки. Отже, як відомо, стан дебіторської заборгованості безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємств. Збільшення дебіторської заборгованості означає вилучення засобів з обороту,

що призводить до зниження платоспроможності підприємства, зниження його конкурентної переваги на ринку і загалом справляє негативний вплив на фінансову стійкість підприємства. Тому для кожного підприємства необхідним є ефективне управління дебіторською заборгованістю. Можливе використання одного зі способів управління: самостійне або на основі аутсорсингу. У процесі ухвалення рішень щодо надання комерційного кредиту покупцям продукції варто зважити всі плюси і мінуси такої тактики та визначити загальний ефект від інвестування коштів у дебіторську заборгованість. Для оптимізації розміру і структури дебіторської заборгованості підприємствам доцільно рефінансувати її частину.

Список використаних джерел

1. Береза С. Л. Облік і контроль грошових активів та дебіторської заборгованості: теорія і практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / С. Л. Береза. — Київ, 2013. — 20 с.
2. Глухова С. В. Сучасні підходи до визначення поняття «дебіторська заборгованість» підприємства / С. В. Глухова, Ю. В. Поп // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». — Харків, 2013. — С. 83—86.
3. Гуня В. Розробка механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства: концептуальний підхід / В. Гуня, В. Белозерцев // Економіст. — Київ, 2014. — № 3. — С. 57—60. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_3_16.
4. Добрунік Т. П. Обліково-інформаційне забезпечення управління дебіторською заборгованістю / Т. П. Добрунік // Підвищення науково-технічного рівня економіки та її ефективності : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 24—25 лютого 2017 року). — Львів : ЛЕФ, 2017. — С. 116—119.
5. Кручак Л. В. Методика аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством / Л. В. Кручак // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету : зб. наук. пр. / гол. ред. М. П. Коваленко. — Одеса, 2016. — Вип. 22. — С. 161—165. — (Серія «Економіка і менеджмент»).
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : Наказ Міністерства фінансів України № 237 від 08.10.1999 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG4018.html.
7. Федорченко О. Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві / О. Є. Федорченко // Вісник «Інвестиції: практика та досвід». — 2015. — № 21. — С. 60—63.

8. Цегельник Н. І. Оцінка дебіторської заборгованості в системі розрахунків із покупцями підприємства [Електронний ресурс] / Н. І. Цегельник // Агросвіт. — 2013. — № 6. — С. 51—55. — Режим доступу : http://www.agrosvit.info/pdf/6_2013/11.pdf.
9. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — 2-ге вид., стер. — Київ : Знання, 2013. — 375 с.
10. Шепелевич В. В. Проблеми управління дебіторською заборгованістю та шляхи їх вирішення на підприємстві / В. В. Шепелевич // Агросвіт. — 2016. — № 6. — С. 107—112.

References

1. Bereza, S. L. (2013). Oblik i kontrol groshovyh aktyviv ta debitorskoyi zaborgovanosti [Accounting and control of cash assets and accounts receivable]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Gluhova, S. V., & Pop, Yu. V. (2013). Suchasni pidhody do vyznachennya ponyattya «debitorska zaborgovanist» pidpryyemstva [Modern approaches to the definition of «accounts receivable» of the enterprise]. *Visnik Natsionalnogo tehnicnogo unIversitetu «HPI» — Bulletin of the National Technical University «KhPI»*, 83—86 [in Ukrainian].
3. Gunya, V., & Bielozersev, V. (2014). Rozrobka mexanizmu upravlinnya debitorskoyu zaborgovanistyu pidpryyemstva: konceptualny pidhid [Development of a mechanism for managing receivables of an enterprise: a conceptual approach]. *Ekonomist — Economist*, 3, 57—60. Kyiv. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_3_16 [in Ukrainian].
4. Dobrunik, T. P. (2017). Oblikovo-informaciyne zabezpechennya upravlinnya debitorskoyu zaborgovanistyu [Accounting and information management of accounts receivable]. *Pidvysshhennya nauково-tehnicnogo rivnya ekonomiky ta yiyi efektyvnosti [Raising the scientific and technical level of the economy and its efficiency: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]*, 116—119. Lviv: LEF [in Ukrainian].
5. Kruchak, L. V. (2016). Metodyka analizu debitorskoyi zaborgovanosti v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Methodology of analysis of accounts receivable in the enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment» — Scientific Herald of the International Humanitarian University. Ser. «Economics and Management»*. M. P. Kovalenko (Eds.). (pp. 161—165). Odesa [in Ukrainian].
6. Polozhennya (standart) buhgalterskogo obliku 10 «Debitorska zaborgovanist» [Regulation (standard) of accounting № 10 «Accounts Receivable»]. (1999, October 8). *Nakaz Ministerstva finansiv Ukrayiny № 237 — Order of the Ministry of Finance of Ukraine № 237*. Retrieved from http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG4018.html [in Ukrainian].
7. Fedorchenko, O. Ye. (2015). Aktualni problemy upravlinnya debitorskoyu zaborgovanistyu na pidpryyemstvi [Actual problems of management of accounts receivable at the enterprise]. *Visnyk «Investyciyi: praktyka ta dosvid» — Bulletin «Investments: Practice and Experience»*, 21, 60—63 [in Ukrainian].
8. Cegelnik, N. I. (2013). Ocinka debitorskoyi zaborgovanosti v systemi rozrahunkiv iz pokupcyamy pidpryyemstva [Estimation of receivables in the system of settlements with buyers of the enterprise]. *Agrosvit — Agrosvit*, 6, 51—55. Retrieved from http://www.agrosvit.info/pdf/6_2013/11.pdf [in Ukrainian].
9. Sheludko, V. M. (2013). *Finansovy menedzhment [Financial management]*. Kyiv: Nacz. un-t. im. T. Shevchenka [in Ukrainian].
10. Shepelevych, V. V. (2016). Problemy upravlinnya debitorskoyu zaborgovanistyu ta shlyahy yih vyrishennya na pidpryyemstvi [Problems of management of accounts receivable and ways of their solution at the enterprise]. *Agrosvit — Agrosvit*, 6, 107—112 [in Ukrainian].