

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Гуменюк М.М., Дарабан Н.Р.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

У статті досліджено методичні підходи формування механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства. Розглянуто проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено основні фактори впливу на динаміку та якість дебіторської заборгованості та запропоновано шляхи мінімізації негативного впливу факторів, які доцільно застосовувати в процесі управління дебіторською заборгованістю підприємства. Розроблено механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

**Ключові слова:** механізм управління, підприємство, дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, етапи управління.

**Постановка проблеми.** Питання забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю особливо актуальне для українських підприємств в умовах економічної нестабільності, оскільки низький рівень управління спричиняє кризу взаємонеоплатежів. Покупці, укладаючи угоди закупівлі, не прогнозують свої фінансові можливості. Постачальники, попередньо отримавши оплату за продукцію і надання послуг, не виконують своїх зобов'язань. Банки затримують розрахунки за наявності коштів клієнтів, затягують строки здійснення платіжних операцій, не забезпечують дисципліни розрахунків.

Особливо значні втрати від порушення розрахунково-платіжної дисципліни несуть підприємства, які мають справу із продукцією з коротким строком зберігання.

В умовах кризи суттєво зростає роль ефективного управління дебіторською заборгованістю, своєчасного її повернення та попередження безнадійних боргів в зв'язку з інтенсивним збільшенням їх обсягу. Наприклад, сума дебіторської заборгованості українських підприємств у 2014 році становила 1566626,5 млн. грн., у 2015 році – 1798121,7 млн. грн., у 2016 році – 2409043,7 млн. грн [10].

Формування ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю дозволить управлінському персоналу вибрати найефектив-

ніші заходи управління, що принеситимуть максимум результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання створення механізму управління дебіторською заборгованістю висвітлено в працях таких провідних науковців, як: М.Д. Білик [1], В.С. Белозерцев [4], В.О. Гуня [6], Л.О. Коваленко [7], И.А. Бланк [2], Г.С. Ямненко [9] та ін. Дані автори акцентують свою увагу на актуальних проблемах та перспективах розробки механізму управління дебіторською заборгованістю.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах євроінтеграції потребує вдосконалення систематизація підходів до управління дебіторською заборгованістю. Варто звернути увагу на питання розробки певного алгоритму управління дебіторською заборгованістю для вітчизняних підприємств. Ці та інші питання сьогодні потребують дослідження та якнайшвидшого вирішення.

**Мета статті.** Метою даної статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних підходів щодо розробки механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогодення українські підприємства стикаються з проблемами ефективного управління дебіторською заборгованістю. Неefективні та хибні рішення керівництва та управлінського персоналу призводять до гальмування нормальної діяльнос-

ті підприємства, втрати клієнтів, збитків і як наслідок – фінансових труднощів.

Слід зазначити, що наявність дебіторської заборгованості пов'язана з пошуком компромісного рішення між ризиком та доходністю. Її оптимальний розмір визначається порівнянням доходів, які підприємство розраховує отримати при певному рівні інвестованих у дебіторську заборгованість коштів, з витратами, які воно буде нести для цього. Формалізовані процедури та моделі поведінки підприємства з існуючими та потенційними контрагентами щодо реалізації ім активів із відстроченням платежу та стягненням заборгованості за своєю суттю і є управлінням дебіторською заборгованістю підприємства, яка в свою чергу є складовою менеджменту підприємства. Відомо, що дебіторська заборгованість як елемент оборотних активів підприємства має динамічний характер та варіабельність. Її розмір та якість залежать від певної сукупності факторів макро- та мікросередовища [1, с. 27].

Важливою методичною проблемою оцінювання стану боргових відносин між підприємствами та ефективності управління дебіторською заборгованістю є визначення її якості. Дебіторська заборгованість як актив має потенційні можливості прямо або опосередковано сприяти припливу коштів до підприємства, що характеризує її економічну вигідність.

«Якість» дебіторської заборгованості слід розглядати з урахуванням економічної вигідності даної дебіторської заборгованості певного суб'єкта господарювання. Показником якості дебіторської заборгованості пропонується вважати частку прострочених боргів у загальному її обсязі, що дасть змогу характеризувати стан боргових відносин між підприємствами на різних рівнях [2, с. 365].

Варто зазначити проблеми визначення факторів, які впливають на динаміку обсягів та якість дебіторської заборгованості. Наукове обґрунтування систематизації цих факторів дозволить чітко визначити місце кожного з них в їх загальній системі та окреслити методи, що можуть застосовуватися при управлінні дебіторською заборгованістю підприємств [9, с. 51].

Складність систематизації полягає в різноманітності факторів, що впливають на формування дебіторської заборгованості. У результаті аналізу літературних джерел щодо даного питання виявлено відсутність однозначного визначення факторів впливу на динаміку обсягу та якість дебіторської заборгованості.

По-перше, потрібно звернути увагу на те, що деякими дослідниками [3, с. 7] наслідки динаміки обсягів дебіторської заборгованості (як у межах окремого підприємства, так і на макrorівні) окреслені недостатньо чітко. У деяких роботах навіть ставиться знак рівняння між зростанням обсягу дебіторської заборгованості та погіршенням її якості [5, с. 177]. Безумовно, на якомусь етапі зростання обсягів дебіторської заборгованості може відбуватися поява у складі заборгованості значної частки безнадійних боргів, а отже, погіршення її якості.

Дебіторська заборгованість як актив має потенційні можливості прямо або опосередковано сприяти припливу коштів до підприємства,

що характеризує її економічну вигідність. Так, «якість» дебіторської заборгованості слід розглядати крізь призму економічної вигідності даної конкретної дебіторської заборгованості для конкретного підприємства. Можливі випадки, коли при зростанні обсягів дебіторської заборгованості спостерігається зменшення частки прострочених боргів, тобто якість дебіторської заборгованості збільшується [7, с. 169].

Таким чином збільшення обсягу дебіторської заборгованості не завжди є негативним явищем. Тому перелік та аналіз факторів впливу на динаміку обсягів і структурні зміни дебіторської заборгованості доцільно здійснювати, на наш погляд, з огляду на якість дебіторської заборгованості.

Для забезпечення платоспроможності, ліквідності, прибутковості підприємства шляхом створення ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю передбачається виконання таких етапів управління (рис. 1).

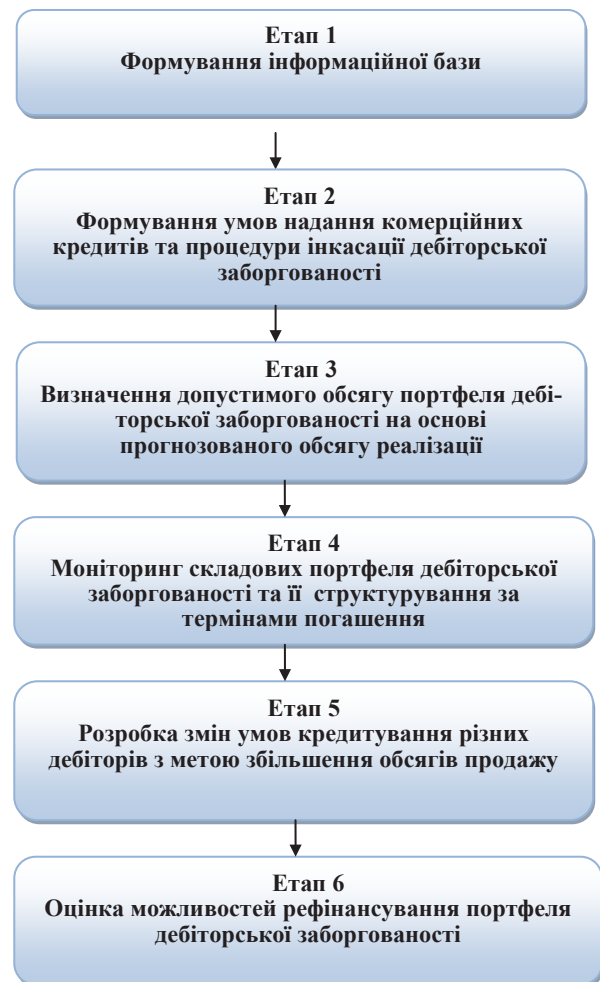


Рис. 1. Етапи управління дебіторською заборгованістю [4, с. 65]

1. На першому етапі слід визначити обсяг необхідної для аналізу інформації. Що стосується інформаційних ресурсів, то, необхідно щоб всі задіяні в процесі управління дебіторською заборгованістю співробітники могли вчасно отримати інформацію, що їх цікавить. Цілком підійдуть «1С: Предприятие», Excel. Забезпечення на підприємстві щоденного оперативного аналізу своєчасності оплати рахунків сприятиме одержанню

повної і достовірної інформації для аналізу дебіторської заборгованості.

Крім того, доцільно аналізувати і структуру дебіторської заборгованості в розрізі поточної і простроченої. Це допомагає чітко організувати роботу підприємства щодо повернення дебіторської заборгованості.

2. Реалізація другого етапу дозволить розробити індивідуальні умови надання комерційних кредитів різним покупцям. Для цього потрібно провести аналіз платоспроможності та ліквідності потенційних покупців шляхом здійснення розрахунку загальноприйнятих показників: коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта швидкої ліквідності. Умови кредитування є досить важливим чинником, який впливає на обсяги продажу. Вони полягають у встановленні для окремих покупців:

- 1) строків оплати;
- 2) знижок за своєчасність оплати;
- 3) строків дії знижок.

Неможливо встановити однакові для всіх підприємств терміни оплати покупцями відвантаженої продукції, знижки та терміни дії знижок. Їх підприємство повинно встановлювати самостійно залежно від своїх потреб та специфіки функціонування.

До чинників, які впливають на вибір умов кредитування підприємством покупців, доцільно віднести такі: термін придатності продукції, платоспроможність покупців, бажані обсяги продажу, попит на продукцію, сезонність товару, особливості цінової політики, величина закупівельної партії, розширення ринків збуту.

3. Третій етап управління дебіторською заборгованістю передбачає визначення допустимого обсягу портфеля дебіторської заборгованості на основі прогнозованого обсягу реалізації.

4. Реалізація четвертого етапу управління дебіторською заборгованістю забезпечить:

1) контроль за поточним обсягом дебіторської заборгованості підприємства;

2) відслідковування обсягів дебіторської заборгованості всіх покупців за термінами погашення;

3) виявлення дебіторів із найбільшим обсягом простроченої дебіторської заборгованості;

4) розробку невідкладних заходів в управлінні дебіторською заборгованістю. Для цього підприємству, передусім, необхідно щомісяця розраховувати поточний обсяг дебіторської заборгованості.

5. П'ятий етап управління дебіторською заборгованістю дозволяє обґрунтувати доцільність змін у кредитній політиці. Для збільшення обсягів продажу або прискорення інкасації дебіторської заборгованості підприємство прагне змінювати умови кредитування. Для цього подовжуються строки кредитування, надаються знижки покупцям, які платять вчасно і не мають безнадійної заборгованості, здійснюється перехід від роботи за передплатою до продажу в кредит.

6. Заключний етап передбачає оцінку можливостей рефінансування дебіторської заборгованості. Підприємство для трансформування дебіторської заборгованості в грошові кошти може застосовувати такі форми рефінансування: факторинг, облік векселів, виданих покупцями продукції; форфейтинг [6, с. 227].

В Україні останнім часом набувають широкого застосування операції факторингу, але більшість українських банків – лідерів на ринку факторингу припинили покупку в рамках цієї послуги нової дебіторської заборгованості своїх клієнтів. Зараз вони займаються тільки адмініструванням (керуванням) існуючої заборгованості.

Аналізуючи напрацювання вчених з питання механізму управління дебіторською заборгованістю, варто зазначити, що механізм – спосіб функціонування певної системи, пристрою, що передбачає чи перетворює рух, складовими компонентами якого є: вхідна ланка, яка отримує

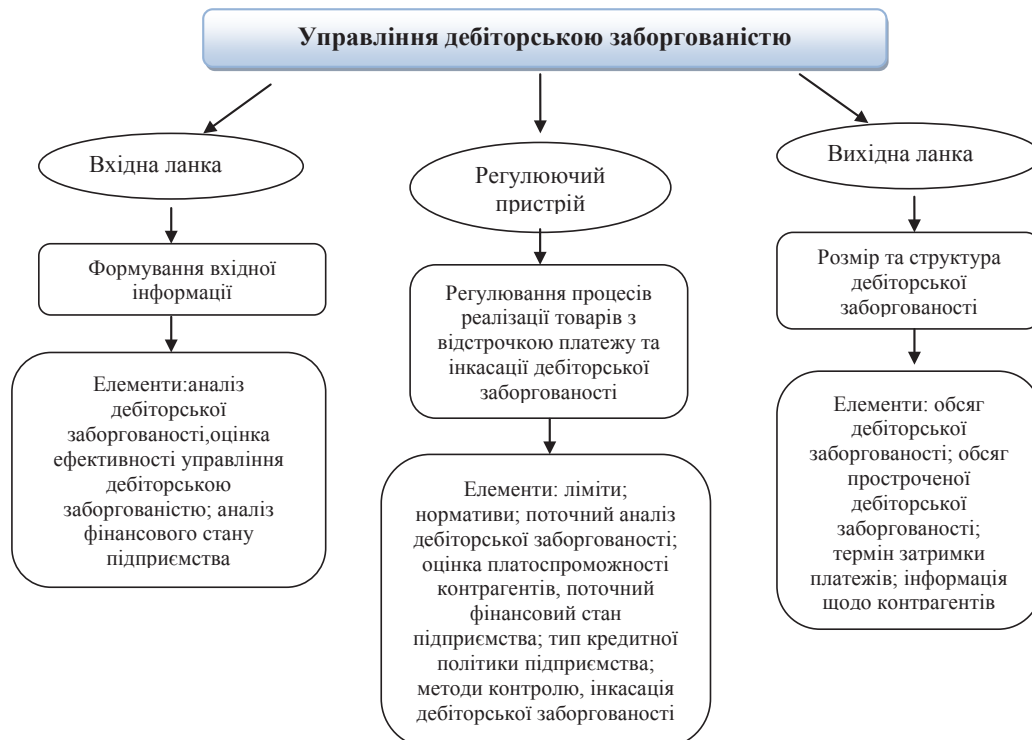


Рис. 2. Базова модель управління дебіторською заборгованістю [4, с. 58]

рух, вихідна, яка з'єднана з робочим органом машини та регулюючий пристрій [2, с. 468].

На нашу думку, механізм управління дебіторською заборгованістю – це здійснення цілеспрямованого впливу на обсяг дебіторської заборгованості за допомогою інструментів впливу для досягнення оптимального складу та структури, враховуючи при цьому фактори та ризики, з якими стикається підприємство.

Пропонуємо до розгляду та аналізу базовий механізм управління дебіторською заборгованістю розроблений В.С. Белозерцевим (рис. 2).

Вищенаведений механізм відображає механізм управління дебіторською заборгованістю, що розроблений В.С. Белозерцевим, який складається із вхідної ланки, регулюючого механізму і вихідної ланки, до складу яких входять елементи впливу та регулювання. Проте, на нашу думку не враховуються фактори та ризики впливу.

Таким чином, доцільно запропонувати більш розширений механізм управління дебіторською заборгованістю, що враховує фактори та ризики впливу, які можуть суттєво вплинути на прийняття управлінських рішень. Неврахування факторів та незастосування відповідних інструментів може призвести до прийняття фінансово збиткових рішень, що суттєво погіршать фінансовий стан підприємства.

Тому, на нашу думку, ґрунтовний механізм управління дебіторською заборгованістю виглядатиме наступним чином (рис. 3).

На нашу думку, поданий варіант механізму є універсальним, а також може вдосконалюватися згідно потреб та специфіки діяльності підприємства. Використання запропонованого механізму дає можливість впроваджувати ефективну політику управління дебіторською заборгованістю, що дозволить заощадити фінансові ресурси підприємства, стабілізувати та покращити його фінансовий стан.

**Висновки і пропозиції.** Результативне управління дебіторською заборгованістю дозволить охарактеризувати фінансове становище у сучасних реаліях і приймати важливі стратегічні рішення зі стабілізації стану на ринку та зниження витрат. Основна мета управління дебіторською заборгованістю – максимізація прибутку підприємства шляхом управління процесами формування та інкасації дебіторської заборгованості. Досягті цієї мети можна за допомогою правильної організації методики аналізу і впровадження ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо повернення боргів, спрогнозувати надходження коштів. Запропонований механізм містить складові, одночасна дія яких дозволить оптимізувати розмір дебіторської заборгованості, мінімізувати втрати через неповернення боргів та отримати стабільний прибуток в результаті досягнення цілей підприємства. Структура даного механізму управління дебіторською заборгованістю свід-

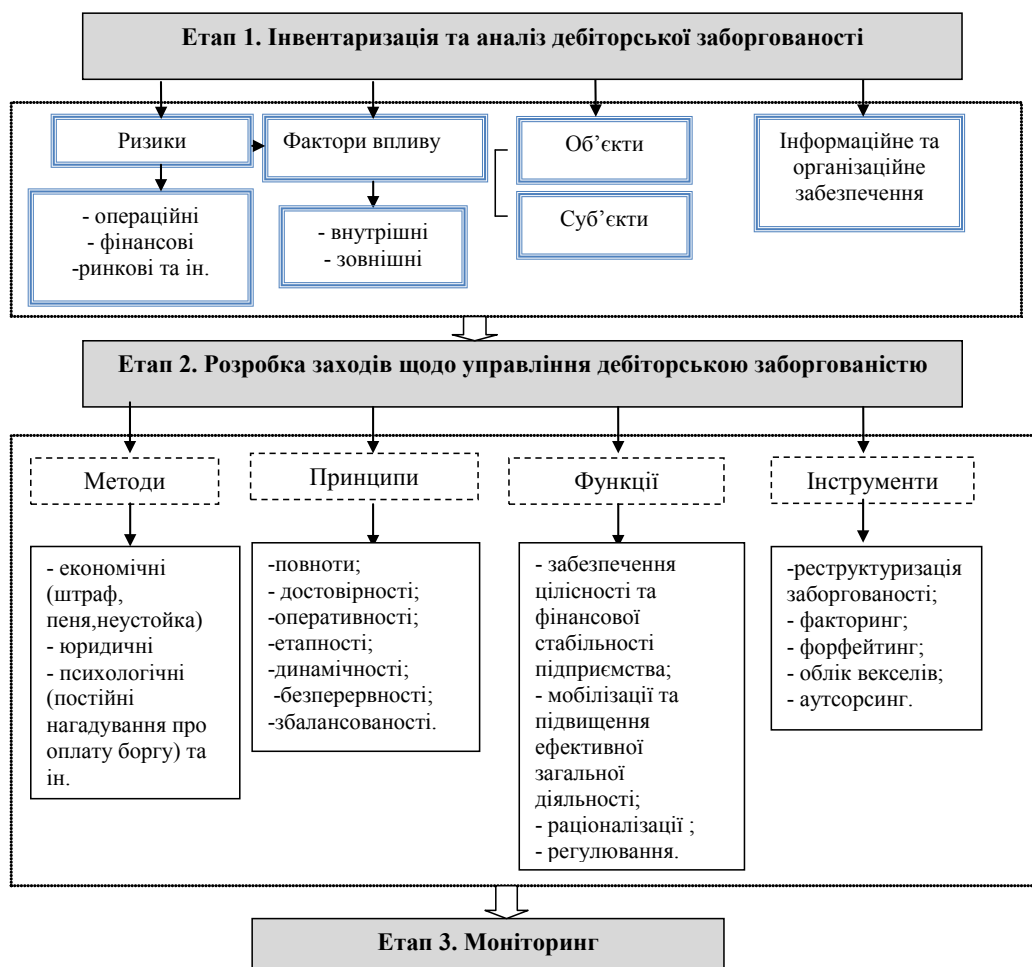


Рис. 3. Механізм управління дебіторською заборгованістю (розроблено автором)



чить про ефективну взаємодію всіх елементів та дозволить забезпечити фінансову стабільність підприємства. Результатом функціонування ме-

ханізму управління дебіторською заборгованістю на підприємстві є отримання грошових коштів та мінімізація дебіторської заборгованості.

### Список літератури:

1. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. – № 12. – С. 24–36.
2. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: «Ника-Центр», 2000. – 720 с.
3. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – [изд. 2-е, перераб. и доп.]. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2007. – 752 с.
4. Белозерцев В. С. Розробка механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства: концептуальний підхід / В. С. Белозерцев, В. О. Гуня // Економіст. – 2014. – № 3. – С. 57–60.
5. Гончарук А. Г. Управління процесами подолання платіжної кризи в економіці України: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03 / А. Г. Гончарук; Одеський політехн. ун-т. – Одеса, 2001. – 219 с.
6. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. – 3-тє вид. випр. і доп. – К.: Знання, 2008. – 483 с.
7. Николаев И. А. Особенности управления дебиторской задолженностью в условиях кризиса / И. А. Николаев // Управленческий учет и финансы. – 2012. – № 3. – С. 166–175.
8. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах фінансово-економічної кризи / Т. С. Єдинак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://firearticles.com/economika>
9. Ямненко Г. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства / Г. Ямненко // Траектория науки – 2017. – Т. 3, № 2. – С. 51–57.
10. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Гуменюк М.М., Дарабан Н.Р.**

Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

В статье исследованы методические подходы формирования механизма управления дебиторской задолженностью предприятия. Рассмотрены проблемы управления дебиторской задолженностью предприятия в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Определены основные факторы влияния на динамику и качество дебиторской задолженности и предложены пути минимизации негативного влияния факторов, которые целесообразно применять в процессе управления дебиторской задолженностью предприятия. Разработан механизм управления дебиторской задолженностью предприятия с учетом факторов внутренней и внешней среды предприятия.

**Ключевые слова:** механизм управления, предприятие, дебиторская задолженность, управление дебиторской задолженностью, этапы управления.

**Gumenyk M.M., Daraban N.R.**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## MECHANISM OF MANAGEMENT OF DEBT REGISTRATION OF THE ENTERPRISE

### Summary

The article deals with the methodical approaches of forming the mechanism of management of accounts receivable of the enterprise. The problems of management of accounts receivable of enterprises in conditions of changing external and internal environment are considered. The main factors influencing the dynamics and quality of receivables are determined, and ways of minimizing the negative influence of factors that are expedient to apply in the process of managing the receivables of the enterprise are given. The mechanism of management of accounts receivable of the enterprise is developed, taking into account factors of the internal and external environment of the enterprise.

**Keywords:** management mechanism, enterprise, accounts receivable, management of accounts receivable, management stages.