

УДК 005.3:657.432

## Управління дебіторською заборгованістю відповідно до етапу життєвого циклу підприємства

**Гудзь О.І.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Мусійовська О.Б.**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львівська політехніка»

У статті відображено динаміку дебіторської заборгованості в Україні. Представлено чотири етапи життєвого циклу підприємства (створення, зростання, стабільність, спад), для яких запропоновано використовувати відповідні методи щодо управління дебіторською заборгованістю. Наведено стислу характеристику методів зниження дебіторської заборгованості підприємства.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, дебітор, кредитна політика, рефінансування дебіторської заборгованості, життєвий цикл підприємства, етап життєвого циклу.

Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ СОГЛАСНО ЭТАПУ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье отображена динамика дебиторской задолженности в Украине. Представлены четыре этапа жизненного цикла предприятия (создание, рост, стабильность и спад), для которых предложено использовать соответствующие методы по управлению дебиторской задолженностью. Приведена краткая характеристика методов снижения дебиторской задолженности предприятия.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, дебитор, кредитная политика, рефинансирование дебиторской задолженности, жизненный цикл предприятия, этап жизненного цикла.

Hudz O.I., Musijovska O.B. ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT ACCORDING TO THE STAGE OF THE LIFE CYCLE OF THE ENTERPRISE

Dynamics of accounts receivable in Ukraine is presented in the article. Are considered four stages of enterprise life cycle (creation, growth, stability and decline). Methods on accounts receivable enterprise management are presented for each stage of the life cycle. Summary of methods to reduce receivables enterprises are presented.

**Keywords:** account receivable, debtor, credit policy, refinancing receivables, life cycle of enterprise, life cycle stage.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Господарська діяльність будь-якого підприємства, не залежно від розміру, способу утворення, форми власності, передбачає розрахунки із різними контрагентами. Часто виникають ситуації, коли контрагенти потребують повного або часткового відтермінування платежу за надані їм товари, роботи, послуги. У такому випадку з'являється поточна дебіторська заборгованість, яка із часом може перейти у категорію сумнівної. Виникнення та поступове накопичення дебіторської заборгованості є причиною розбалансування структури активів, що, в свою чергу, сприяє зниженню ділової активності підприємства та порушує його фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Дуже часто підприємства змушені шукати інші джерела розрахунків із своїми постачальни-

ками ресурсів, зокрема, залучають банківські кредити, а це є наслідком зростання витрат та зниження прибутку. Ще однією негативною ознакою дебіторської заборгованості є зменшення її вартості від моменту виникнення до моменту повернення, що є наслідком порушення купівельної спроможності підприємства. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю є важливою складовою діяльності підприємства. Зусилля менеджерів та економістів підприємства мають бути націлені на зниження обсягів такої заборгованості та термінів її повернення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні теоретико-методичні та практичні аспекти щодо управління дебіторською заборгованістю підприємства певною мірою представлені у працях вітчизняних науковців, серед

яких: Бабаєв В.Ю., Гуня В., Клименко О.В., Левченко Ю.Г., Малиш І.М., Очеретько Л.М., Рибалко О.М., Семенова С.М. Соколова Л.В., Сьомченко В.В., Худякова Г. та ін. У дослідженнях науковців розглянуто сутність та класифікацію дебіторської заборгованості, причини її виникнення, фактори мікро- і макросередовища, які впливають на обсяги такої заборгованості, методику аналізування заборгованості, способи повернення дебіторської заборгованості завдяки використанню рефінансування (факторинг, форфейтинг, облік векселів), а також особливості розроблення кредитної політики на підприємстві, критерії оцінювання надійності дебіторів, умови формування резерву сумнівних боргів, тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У науковій літературі відображено значну кількість методів щодо управління дебіторською заборгованістю, які різняться між собою. Систематизувати такі підходи можна на основі життєвого циклу підприємства, оскільки кожен етап циклу особливий і потребує різних прийомів щодо стягнення дебіторської заборгованості.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є удосконалення підходів щодо управління дебіторською заборгованістю підприємства у розрізі його життєвого циклу, що дасть змогу підприємству покращити ефективність використання оборотних активів у цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дебіторська заборгованість є невід'ємною складовою оборотного капіталу підприємства і створює підприємству як позитивні, так і негативні наслідки. Відтермінування оплати за надану продукцію пришвидшує процес реалізації продукції, сприяє розширенню ринків збуту. Проте, дебіторська заборгованість спричинює відволікання оборотних активів із діяльності підприємства та, деякою мірою, є безвідсотковою позикою для контрагентів-споживачів, на відміну від банківського кредитування. Сьогодні існує нагальна потреба в управлінні дебіторською заборгованістю, оскільки її обсяги щороку збільшуються. Як свідчить інформація Державної служби статистики України, станом на 31.12.2015 р. загальна сума дебіторської заборгованості у країні становила 2517,2035 млрд грн, що на 28,2% більше від попереднього року (рис. 1). Якщо розглядати період 2012-2014 рр., то приріст такої заборгованості у середньому становив майже 8% щороку. Протягом розглянутого періоду у структурі загального обсягу

оборотних активів дебіторська заборгованість займає понад 60%. Найбільші обсяги такої заборгованості припадають на промисловість (близько 30%) та оптову і роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів (також близько 30%) [1]. Основними причинами зростання дебіторської заборгованості є суттєве коливання курсу національної валюти, інфляція, зниження купівельної спроможності споживачів.

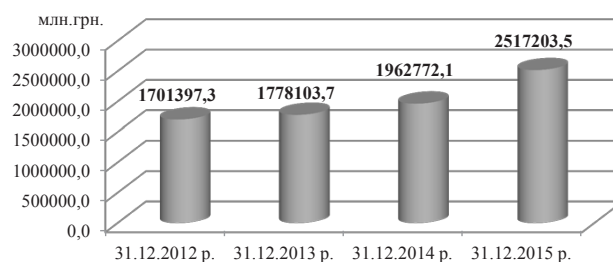


Рис. 1. Динаміка дебіторської заборгованості в Україні [1]

На практиці підприємствами використовуються різні способи стягнення дебіторської заборгованості, які можна розподілити відповідно до життєвого циклу. Сутність життєвого циклу підприємства та кількість його етапів досліджують багато науковців. Їхні погляди дещо розходяться у тлумаченні самого поняття «життєвого циклу підприємства», кількості та послідовності етапів. У загальному, життєвий цикл представляє собою циклічність розвитку підприємства і проходження певних етапів (найчастіше це – створення, зростання, стабільність та спад), які відображають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та іншої діяльності. Життєвий цикл становить період часу від початку діяльності підприємства до припинення його діяльності або оновлення на нових засадах [2, с. 50; 3, с. 13; 4, с. 205-206].

На етапі створення підприємство проходить реєстрацію згідно з чинним законодавством, формує відповідні обсяги фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, залучає позиковий капітал. На цьому етапі підприємство ретельно аналізує фактори зовнішнього середовища та обирає вигідну для себе стратегію поведінки на ринку. Особливою відмінною рисою етапу створення від інших етапів є те, що дебіторська заборгованість тільки починає виникати і її обсяги є незначними. Саме тому підприємству важливо одразу звертати увагу на обсяги і терміни погашення такої заборгованості, які на наступних етапах життєвого циклу можуть набути статусу сум-

нівної заборгованості. До способів управління дебіторською заборгованістю на етапі створення можна віднести:

- контроль за виникненням дебіторської заборгованості;
- оцінювання платоспроможності та ділової активності підприємств-споживачів продукції як спосіб прогнозування виникнення неплатежів. Потрібну для цього інформацію можна одержати із фінансової звітності, від спеціалізованих інформаційних агенцій, із неформальних джерел.

На етапі зростання підприємство розширює збутову мережу, збільшує обсяги реалізованої продукції, переступає межу збитковості. У цей період підприємство старається позиціонувати себе перед постачальниками і споживачами з найкращого боку, тому намагається вчасно виконувати розрахунки за надані йому товари, роботи, послуги. Звичайно, із збільшенням кількості споживачів, здебільшого, спостерігається і зростання дебіторської заборгованості. Способи управління дебіторською заборгованістю на цьому етапі життєвого циклу підприємства не повинні бути досить жорсткими, щоб не втратити клієнтів. Підприємство може скористатись такими заходами щодо управління дебіторською заборгованістю:

- контролювання стану розрахунків з дебіторами, зокрема за протермінованими заборгованостями, щоб своєчасно виявляти такі види дебіторської заборгованості, які є недопустимими для підприємства;
- визначення оптимального обсягу оборотного капіталу, що спрямовується у фінансування дебіторської заборгованості та суму отриманого ефекту;
- аналізування факторів мікро- та макросередовища, які впливають на обсяги та якість дебіторської заборгованості у розрізі економічних та організаційних чинників [5, с. 58];
- використання наявних моделей щодо встановлення рейтингу дебіторів з метою їхньої диференціації щодо можливості відстрочення платежів без отримання збитків. Підприємство може використовувати, зокрема, сумісну матрицю ABC-аналізу (розподіл споживачів за обсягами прибутку, які вони приносять підприємству) та XYZ-аналізу (ранжування споживачів за ступенем повернення заборгованості) [5, с. 59-60; 6, с. 56-57]. Також підприємству доцільно розробити власну модель оцінювання рейтингу дебіторів, яка може базуватись на експертному методі, що запропоновано, зокрема у [7, с. 224-225;

8, с. 111; 9, с. 177-179; 10, с. 20]. Основою визначення рейтингу можуть бути: обсяги замовлення, строки повернення заборгованості, термін співпраці з дебітором, показники платоспроможності тощо;

- обґрунтування типу кредитної політики підприємства щодо окремих груп дебіторів на підставі оцінювання їхньої купівельної спроможності, кредитоспроможності, фінансової стійкості тощо [10, с. 20; 11, с. 88-89; 12, с. 120]. На етапі зростання можна використовувати агресивний або помірний тип кредитної політики. Агресивна політика є більш ризиковою, але, оскільки підприємство зацікавлене у нарощуванні обсягів збуту, то воно збільшує термін і розмір надання кредиту. Помірна політика характеризується середнім рівнем кредитного ризику;

– використання психологічних методів впливу щодо повернення дебіторської заборгованості (нагадування дебітору про погашення заборгованості по телефону, факсу, пошті);

- застосування методів рефінансування дебіторської заборгованості, таких як факторинг, форфейтинг, облік векселів, при чому перший із них має більшу перевагу та розглядається, зокрема, у працях [7, с. 222; 8, с. 112; 10, с. 21; 12, с. 122-123; 13, с. 130-131]. Нині ринок факторингу перебуває на стадії формування – станом на кінець 2013 року існувало 163 фінансові компанії, які можуть надавати такі послуги (у 2003 році їх було лише 8) [10, с. 21]. Факторинг передбачає передавання банку права одержати кошти від дебітора, при цьому банк отримує від підприємства-продавця встановлену комісійну плату.

Етап зрілості (стабільності) у життєвому циклі підприємства характеризується отриманням високих прибутків за рахунок напрацьованої на попередньому етапі збутової мережі. Обсяги дебіторської заборгованості при цьому можуть також дещо зростати. Однак, не зважаючи на високі доходи підприємства, управляти дебіторською заборгованістю необхідно, щоб самому не потрапити у залежність від кредиторів. На даному етапі підприємству доцільно:

- контролювати розрахунки з дебіторами, постійно аналізуючи обсяги та терміни заборгованості, чинники, які формують таку заборгованість, а також платоспроможність дебіторів;
- сформулювати власну модель оцінювання рейтингу дебіторів, на підставі якої розробити систему знижок для споживачів, які у короткі терміни розраховуються за отримані товари,

роботи, послуги. Для тих споживачів, які суттєво порушують платіжну дисципліну, розробити шкалу штрафних санкцій згідно обсягів і термінів дебіторської заборгованості;

- використовувати методи рефінансування дебіторської заборгованості, як і на етапі зростання [7, с. 222; 8, с. 112; 10, с. 21; 12, с. 122-123; 13, с. 130-131];

- переглянути кредитну політику підприємства [10, с. 20; 11, с. 88-89; 12, с. 120], орієнтуючись, здебільшого, на помірний тип, що передбачає середній ступінь кредитного ризику під час реалізації продукції із відтермінуванням оплати. Для більш сумнівних дебіторів варто використовувати консервативний тип кредитної політики, який передбачає лімітування термінів і обсягів надання кредиту. Це дасть змогу мінімізувати кредитні ризики у зв'язку із зменшенням кількості споживачів, які прагнуть відтермінувати оплату;

- використовувати психологічні методи, зокрема, розповсюдження інформації серед спільних постачальників, що загрожує дебітору втратою позитивного іміджу;

- сформувати резерв сумнівних боргів з метою часткового покривання заборгованості, не залучаючи банківські кредити. Створення такого резерву на етапі зрілості є можливим, оскільки у підприємства присутні значні та стабільні об'єми збуту продукції, а також і доходи. Обсяг резерву сумнівних боргів можна обчислювати на підставі абсолютної суми сумнівної заборгованості або коефіцієнта сумнівності, що представлено, зокрема у [14, с. 137-139]. Застосування цих методів потребує ретельного аналізу обсягів дебіторської заборгованості, у тому числі із виокремленням сумнівної та безнадійної, та термінів їх виникнення;

- здійснювати самострахування ризиків шляхом створення відповідного резервного фонду на випадок виникнення сумнівної і безнадійної дебіторської заборгованості. Таким фондом можна буде частково скористатись на етапі спаду.

Етап спаду у життєвому циклі підприємства характеризується зменшенням обсягів реалізації продукції, і, відповідно, зниженням частки ринку, отриманням збитків, а також порушення фінансової стійкості, нестачею коштів, потрібних для функціонування підприємства. На цьому етапі підприємство може повністю припинити існування або оновити напрями діяльності, залучивши інвестиції, та вийти на новий життєвий цикл. Обсяги дебіторської заборгованості на етапі спаду є сут-

тєвими, причому основна частка припадає на безнадійну заборгованість. Якщо підприємство не планує згортати діяльність, то йому потрібно докласти якнайбільше зусиль, щоб повернути заборгованість від дебіторів. На етапі спаду підприємство може здійснювати, зокрема, такі заходи:

- контролювання розрахунків із дебіторами у розрізі заборгованих коштів та строками виникнення;

- переглянути кредитну політику [10, с. 20; 11, с. 88-89; 12, с. 120] зосереджуючись на консервативному типі. Такий тип політики спрямований на мінімізацію кредитних ризиків, що полягає у суттєвому зменшенні терміну надання кредиту і збільшенні його вартості;

- рефінансувати дебіторську заборгованість [7, с. 222; 8, с. 112; 10, с. 21; 12, с. 122-123; 13, с. 130-131];

- скористатись юридичними (подача позову до суду, претензійна робота) та фізичними (арешт майна дебітора, об'ґрунтований органами державної виконавчої служби) методами, якщо психологічні методи, які використовувались на попередніх етапах, не дають результату;

- здійснювати співпрацю з клієнтами за умови стовідсоткової передоплати за продукцію. Такий підхід варто застосовувати до тих споживачів, щодо яких виникає підозра про несплату рахунків за фактом відвантаження продукції;

- звернутись до колекторних агентств [15, с. 168-169]. Використовуючи професійний системний підхід, такі агентства у відносно стислі терміни повертають заборгованість. Із сторони підприємства потрібно забезпечити високий рівень мотивації для колекторних агентств.

**Висновки з цього дослідження.** На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що дебіторська заборгованість є важливою складовою діяльності підприємства, про що свідчить аналіз статистичних даних, у ході якого виявлено суттєве збільшення такої заборгованості. Це, в свою чергу, тягне за собою негативні наслідки, які проявляються, безпосередньо, у зниженні платоспроможності та фінансової стійкості підприємства-постачальника. Саме тому підприємству потрібно значну увагу приділяти зниженню дебіторської заборгованості за рахунок здійснення контролю за датами та сумами виникнення заборгованості, використання методів рефінансування, постійному перегляду кредитної політики тощо. Основою для використання того чи іншого

методу стягнення заборгованості може бути етап життєвого циклу підприємства. Встановлено, що на етапах створення, зростання та стабільності використовуються менш жорсткі методи управління заборгованістю, на відміну від етапу спаду. Наслідком

ефективної роботи щодо управління дебіторською заборгованістю мають стати: прискорення обороту обігових коштів, забезпечення безперебійної роботи підприємства, покращення фінансового стану, зниження залежності від кредиторів тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Ващенко Н.В. Обґрунтування процесу безперервного розвитку підприємства на основі теорії життєвого циклу [Електронний ресурс] / Н.В. Ващенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 4. – С. 48-52. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb\\_2013\\_4\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vbumb_2013_4_11.pdf).
3. Кохан М.О. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації [Електронний ресурс] / М.О. Кохан, І.М. Шквірук // Молодіжний економічний дайджест. – 2014. – № 1 (1). – С. 12-18. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/med\\_2014\\_1\(1\)\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/med_2014_1(1)_5.pdf).
4. Маслак О.І. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу / О.І. Маслак, О.О. Безручко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 201-212.
5. Гуня В. Розробка механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства: концептуальний підхід [Електронний ресурс] / В. Гуня, В. Белозерцев // Економіст. – 2014. – № 3. – С. 57-60. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2014\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2014_3_16).
6. Соколова Л.В. Науково-методичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємств газопостачання [Електронний ресурс] / Л.В. Соколова, В.В. Кирій, Д.О. Чеченець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6(3). – С. 54-59. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevscg\\_2016\\_6\(3\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevscg_2016_6(3)_14).
7. Очеретько Л.М. Формування обліково-інформаційного забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємства [Електронний ресурс] / Л.М. Очеретько, М.О. Кончева // Сталій розвиток економіки. – 2015. – № 2. – С. 221-226. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2015\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_2_33).
8. Семенова С.М. Управління дебіторською заборгованістю підприємств водного транспорту [Електронний ресурс] / С.М. Семенова, О.М. Шпирко // Водний транспорт. – 2014. – Вип. 2. – С. 109-114. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2014\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2014_2_20).
9. Худякова Г. Механізм управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Г. Худякова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. – 2013. – Вип. 35(2). – С. 173-181. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2013\\_35\(2\)\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2013_35(2)_29).
10. Малиш І.М. Основні підходи до управління дебіторською заборгованістю підприємств / І.М. Малиш // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 6. – Част. 3. – С. 19-21.
11. Клименко О.В. Удосконалення методичних основ управління дебіторською заборгованістю в рамках кредитної політики підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Клименко // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 4. – С. 87-91. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_4_17).
12. Рибалко О.М. Формування політики управління дебіторською заборгованістю [Електронний ресурс] / О.М. Рибалко, А. І.Тітова // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 116-125. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2014\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_1_16).
13. Левченко Ю.Г. Управління дебіторською заборгованістю за рахунок факторингу [Електронний ресурс] / Ю.Г. Левченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 5. – С. 129-135. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_5\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_5_33).
14. Сьомченко В.В. Проблема формування резерву сумнівних боргів у контексті ефективного управління дебіторською заборгованістю [Електронний ресурс] / В.В. Сьомченко, О.О. Дядюн // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 133-141. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2014\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_16).
15. Бабаєв В.Ю. Управління дебіторською заборгованістю підприємств [Електронний ресурс] / В.Ю. Бабаєв, І.О. Гальченко // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 164-170. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu\\_2011\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2011_2_28).