

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ
ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІCRISIS MANAGEMENT AS A METHOD
OF THE ACCOUNTS RECEIVABLE OPTIMIZATION

УДК 631.16:658.153

Пеняк Ю.С.

к.е.н., доцент кафедри обліку та оподаткування
Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»
Мосьпан О.Д.
бухгалтер ПрАТ «Туристична компанія
«Айті-Тур»

У статті досліджено теоретичні основи антикризового управління підприємством, а також його застосування з метою оптимізації дебіторської заборгованості. Розглянуто заходи, яких має вживати підприємство для ефективного управління дебіторською заборгованістю. Досліджено основні етапи управління дебіторською заборгованістю, застосування яких дасть змогу реально охарактеризувати фінансове становище і приймати важливі стратегічні рішення зі стабілізації стану на ринку та зниження витрат. Проаналізовано низку показників, які доцільно використовувати підприємствам для характеристики стану дебіторської заборгованості. Проведено аналіз показників на прикладі ПАТ «Луганськгаз». Розглянуто переваги використання вітчизняними підприємствами зарубіжного досвіду управління дебіторською заборгованістю. Досліджено суть та значення факторингу як однієї з основних форм рефінансування дебіторської заборгованості. **Ключові слова:** дебіторська заборгованість, антикризове управління, оптимізація, факторинг, аналіз.

В статье исследованы теоретические основы антикризисного управления пред-

приятием, а также его применения с целью оптимизации дебиторской задолженности. Рассмотрены меры, которые следует осуществлять предприятиям для эффективного управления дебиторской задолженностью. Исследованы основные этапы управления дебиторской задолженностью, применение которых позволит реально охарактеризовать финансовое положение и принимать важные стратегические решения по стабилизации положения на рынке и снижению затрат. Проанализирован ряд показателей, которые целесообразно использовать предприятиям для характеристики состояния дебиторской задолженности. Проведен анализ показателей на примере ПАО «Луганскгаз». Рассмотрены преимущества использования отечественными предприятиями зарубежного опыта управления дебиторской задолженностью. Исследованы суть и значение факторинга как одной из основных форм рефинансирования дебиторской задолженности. **Ключевые слова:** дебиторская задолженность, антикризисное управление, оптимизация, факторинг, анализ.

приятия, а также его применения с целью оптимизации дебиторской задолженности.

The article examines the theoretical foundations of enterprise crisis management, as well as its use in order to optimize accounts receivable. This is especially important in the context of the economic crisis. Businesses provide their customers with a large amount of commercial credit, thereby risking future losses. In such a situation, an important measure for an enterprise is the use of crisis management, in particular to optimize the volume and composition of receivables, in order to prevent the transformation of an enterprise into a bankrupt. It is very important to identify the symptoms of the crisis at the inception stage. In order to take preventive measures of the crisis, minimize or eliminate its impact on the economic activity of the enterprise, it is necessary to have an effective system of crisis management at the enterprise. The measures that the company should carry out for the effective management of receivables are considered. The main stages of receivables management are investigated. So, with the help of the appropriate algorithm, enterprises will be able to control the efficiency of management of accounts receivable. The result of functioning of the mechanism of management of accounts receivable at the enterprise is the receipt of cash and minimization of receivables. At the same time, effective debt management will allow us to really characterize the financial position and make important strategic decisions to stabilize the market and reduce costs. Analyzed a number of indicators that it is advisable to use enterprises to characterize the state of receivables. The analysis of indicators on the example of the Public Joint Stock Company "Luganskgaz". Considered the need for the enterprise to continuously analyze the ratio of accounts receivable and payable. Reducing debts by reducing their repayment period rather than reducing their sales positively characterizes the management of accounts receivable. Considered the use of domestic enterprises of foreign experience in managing receivables. The essence and importance of factoring, as one of the main forms of refinancing receivables, is investigated.

Key words: accounts receivable, crisis management, optimization, factoring, analysis.

Постановка проблеми. Українська економіка досі залишається у стані кризи, що має негативний вплив на всі сфери суспільного життя. Досить непросто у такій ситуації як малим, так і великим підприємствам усіх форм власності. З кожним роком стає дедалі важче отримати чистий прибуток у задовільному обсязі. Однією з причин є зростання так званої кризи неплатежів. Підприємства надають своїм клієнтам комерційний кредит у великих обсягах, тим самим ризикуючи мати збитки в майбутньому. У такій ситуації важливим заходом для підприємства є застосування антикризового управління, зокрема для оптимізації обсягу та складу дебіторської заборгованості, щоб не допустити перетворення підприємства на банкрута. Необхідно зауважити, що антикризове управління передбачає його застосування не тоді,

коли підприємство вже перебуває на грані банкрутства, а постійно, у превентивних цілях. Тому питання антикризового управління як засобу оптимізації дебіторської заборгованості є актуальним та потребує ретельного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням, що стосуються антикризового управління підприємством, присвячена значна кількість праць таких науковців, як П.Г. Перерва, Т.О. Кобелева, Н.М. Давиденко, К.С. Салига та інші. Науковці займаються дослідженням питання антикризового управління, що стосується підприємства загалом. Але в останні роки стан розрахунків із дебіторами на українських підприємствах є дуже напруженим, що виявляється у значних сумах заборгованості і тривалих строках її погашення, що пов'язано з кризою неплатежів у економіці.

Підприємства першочергово розв'язують власні проблеми, незважаючи на невиконання договірних зобов'язань, та ухиляються від взаєморозрахунків із контрагентами. У таких умовах дедалі більше зростає необхідність управління дебіторською заборгованістю, а саме впливу антикризового управління на оптимізацію обсягів дебіторської заборгованості

Постановка завдання. Метою статті є розкриття теоретичних основ антикризового управління підприємством, а також методики його застосування з ціллю оптимізації дебіторської заборгованості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління дебіторською заборгованістю – один із ключових складників системи управління будь-яким підприємством, який включає сукупність методів, принципів та процедур взаємодії з покупцями щодо реалізації активів чи послуг із відстрочкою платежу, інкасації заборгованості та організації фінансового забезпечення боргової активності. Управління дебіторською заборгованістю також характеризується системою інструментів, які, враховуючи макро- та мікропоказники, регулюють та узгоджують інтереси підприємства та контрагентів, забезпечуючи, таким чином, фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, для ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємство має вжити таких заходів:

1) Здійснити попередню перевірку клієнтів щодо можливості своєчасного погашення ними заборгованості.

2) Сформуванати рейтинг кредитоспроможності клієнтів і відмовитися від співробітництва з клієнтами, які мають низький кредитний рейтинг.

3) Визначити критерії надання кредиту, його граничний розмір, терміни відстрочки повернення боргу, розмір та порядок надання знижок, форму штрафних санкцій.

4) Класифікувати дебіторську заборгованість за різними ознаками (за боржниками, термінами, підставами виникнення дебіторської заборгованості).

5) Розробити план заходів із роботи з кожним клієнтом з визначенням термінів, відповідальних, оцінки затрат.

6) Організувати ведення реєстру дебіторської заборгованості та виокремити прострочену дебіторську заборгованість.

7) Провести реальну оцінку вартості і швидкості обороту дебіторської заборгованості.

8) Встановити зв'язок системи мотивації персоналу з розміром дебіторської заборгованості.

9) Ввести інформацію щодо запланованих сум погашення дебіторської заборгованості до фінансового плану підприємства і здійснити контроль за виконанням.

10) За можливості запроваджувати інші сучасні методи управління дебіторською заборгованістю, такі як факторинг, страхування фінансових ризиків, використання оплати векселями.

11) Запроваджувати політику надання знижок за швидку оплату послуг. Негайне погашення дебіторської заборгованості скоротить суму заборгованості дебіторів [1, с. 60].

Таким чином, можемо виділити основні етапи управління дебіторською заборгованістю на рис. 1.

Так, за допомогою такого алгоритму підприємства зможуть контролювати за ефективністю управління дебіторською заборгованістю. Результатом функціонування механізму управління дебіторською заборгованістю на підприємстві є отримання грошових коштів та мінімізація дебіторської заборгованості. Водночас ефективне управління заборгованістю дасть змогу реально охарактеризувати фінансове становище і приймати важливі стратегічні рішення зі стабілізації стану на ринку та зниження витрат.

Водночас сучасний стан більшості підприємств характеризується такими ознаками: низька ліквідність та платоспроможність; наявність збитків; значні обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості; незадовільна структура фінансової звітності. Можна стверджувати з високою ймовірністю, що підприємствам загрожує кризовий стан. Кожна криза має свій життєвий цикл, що складається з таких етапів, як: зародження, наростання та ліквідація. Дуже важливим є виявлення симптомів кризи на етапі зародження. Для вжиття профілактичних заходів кризи, мінімізації або ліквідації її впливу на господарську діяльність підприємства необхідна наявність дієвої системи антикризового управління на підприємстві.

Антикризове фінансове управління підприємством слід розглядати в двох аспектах:

1) це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінювання ймовірності банкрутства, управління ризиками, упровадження системи попереджувальних заходів;

2) система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі проведенням санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [2, с. 77].

Необхідно зазначити, що майже кожне підприємство нині стикається з проблемою наявності значних обсягів дебіторської заборгованості у структурі активів, як оборотних, так і необоротних. Це приводить до зростання безнадійної заборгованості, вилучення оборотних коштів із підприємства, неможливості здійснення своїх поточних зобов'язань за різними розрахунками, відсутності інновацій, зростання кредиторської заборгованості, погіршення фінансового стану підприємства.

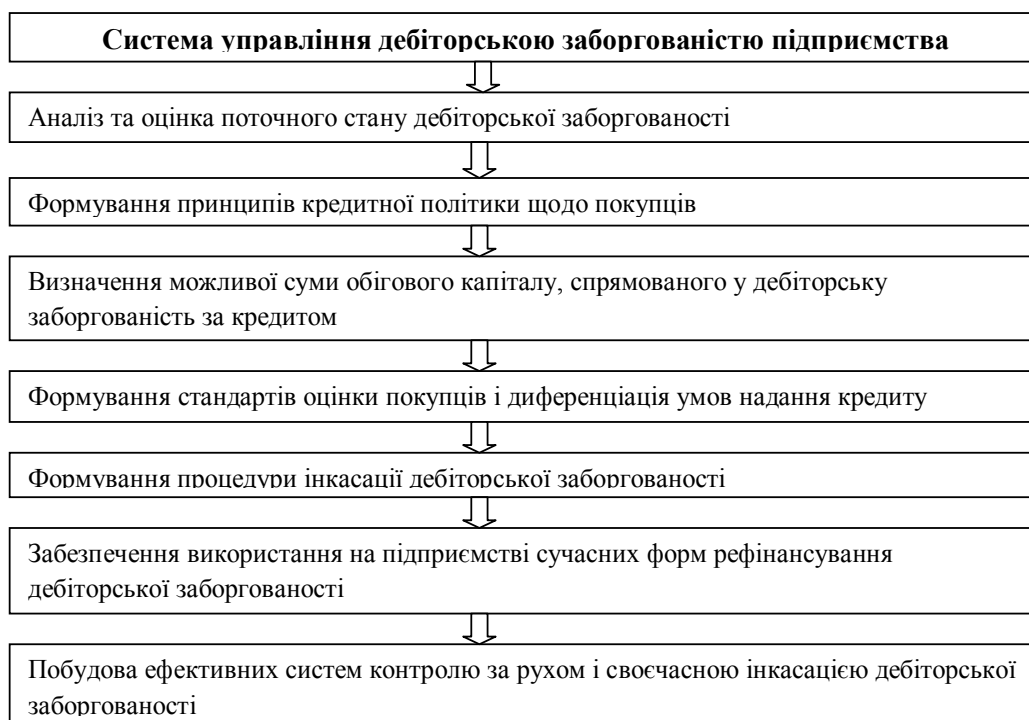


Рис. 1. Етапи управління дебіторською заборгованістю

Однією з причин зростання обсягів дебіторської заборгованості є незадовільний фінансовий стан покупців та замовників. Необхідно зауважити, що ознакою кризового стану підприємства може бути також зменшення обсягів дебіторської заборгованості в результаті падіння попиту на продукцію.

Така ситуація потребує здійснення підприємством планування оптимального обсягу та складу дебіторської заборгованості, що досягається за рахунок ефективного управління нею. Тому для характеристики стану дебіторської заборгованості доцільним є визначення коефіцієнту відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість (відношення суми дебіторської заборгованості за певний період до загальної суми оборотних активів підприємства); середнього періоду інкасації дебіторської заборгованості (відношення середнього залишку дебіторської заборгованості в періоді, що аналізується, до одноденної виручки від реалізації в цьому періоді); кількості оборотів дебіторської заборгованості (відношення загальної суми виручки від реалізації за період до середнього залишку дебіторської заборгованості за період, що аналізується); коефіцієнту простроченої заборгованості (сума дебіторської заборгованості, несплаченої в строк, до загальної суми дебіторської заборгованості підприємства); середнього «віку» простроченої дебіторської заборгованості (відношення середнього залишку дебіторської заборгованості, неоплаченої в строк у період, що аналізується, до суми одноденного обороту по реалізації в цьому періоді). Важливим у процесі

аналізу дебіторської заборгованості є контроль за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості. Для цього використовують коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (відношення обсягу дебіторської заборгованості до кредиторської за аналізований період). За наявними даними фінансової звітності ПАТ «Луганськгаз» розраховано деякі показники та проаналізовано їхню динаміку (табл. 1).

Як видно з таблиці, значення всіх показників аналізу дебіторської заборгованості свідчать про скрутне становище підприємства, адже як на початок, так і на кінець року частка дебіторської заборгованості в загальній структурі оборотних активів становить більше 90%, що означає відволікання грошових коштів з обігу. Проте на кінець року показники дещо поліпшилися. Так, коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість на кінець року зменшився, що є позитивним явищем, оскільки вказує на більш ефективне використання оборотних активів у господарській діяльності. Це підтверджує незначне збільшення кількості оборотів дебіторської заборгованості. Середній період інкасації дебіторської заборгованості характеризує її роль у фактичній тривалості фінансового та загального операційного циклу підприємства. Тому зменшення цього показника є позитивним для підприємства.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості характеризує якість політики комерційного кредитування компанії. Зазвичай оптимальним значенням показника

Таблиця 1

Показники аналізу дебіторської заборгованості ПАТ «Луганськгаз», 2018 р.

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення, +,-
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість	0,98	0,91	-0,07
Середній період інкасації дебіторської заборгованості, днів	304	290	-14
Кількість оборотів дебіторської заборгованості	1,2	1,3	0,1
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,81	0,79	-0,02

є значення, яке приблизно дорівнює одиниці. У такому разі компанія може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників. Це означає, що власний капітал не відволікається на кредитування клієнтів, і ці кошти можуть бути спрямовані на інтенсифікацію діяльності компанії. Як бачимо, за період, що аналізується, цей показник для підприємства є меншим за нормативне значення. Так, на початок року кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську на 19%, на кінець року – на 21%. Це співвідношення є нераціональним, оскільки кредиторська заборгованість не повинна перевищувати дебіторську більш ніж на 10%. Отже, підприємству необхідно постійно здійснювати аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Зменшення заборгованостей за рахунок скорочення періоду їх погашення, а не за рахунок зменшення обсягів реалізації позитивно характеризує управління дебіторською заборгованістю.

Водночас на вітчизняних підприємствах рекомендується використовувати зарубіжний досвід у вигляді застосування моделі управління дебіторською заборгованістю «d/k net n», а також здійснення постійного моніторингу фінансового стану дебіторів. Сутність цієї методики полягає в тому, що підприємство у договорі із контрагентом зазначає, що у разі погашення дебіторської заборгованості у період до «k» до суми заборгованості застосовуватиметься дисконт «d» (знижка). Визначення розміру знижки має відбуватися з урахуванням ставки за комерційними кредитами:

$$d = Rk * (n-k) / 365 \quad (1),$$

де d – розмір максимально можливої знижки (дисконту) для дебіторів, у разі сплати у період до «k», %;

Rk – середня річна ставка за комерційними кредитами банків, %;

n – максимальний період відстрочки за дебіторською заборгованістю, днів;

k – кількість днів, яка надається для сплати за знижкою, днів.

У разі оплати за продукцію у строки «k – n» дебітор має сплатити повну вартість без знижок. Якщо ж оплата за заборгованістю проводиться після строку «n», то підприємство-дебітор

сплачуватиме штрафні санкції, обумовлені в договорі [3, с. 65].

З одного боку, надаючи товарні знижки, підприємство несе фінансові витрати. Проте, з іншого боку, підприємство має низку вигід: збільшення кількості продажів, зростання обсягів своєчасної оплати за продукцію, зростання клієнтської бази, підвищення іміджу, ділової репутації підприємства. Тож використання системи «d/k net n» є ефективним інструментом мотивації дебіторів до своєчасної сплати, що приведе до покращення фінансового стану підприємства.

Ще одним способом антикризового управління для оптимізації дебіторської заборгованості є факторинг як одна з основних форм рефінансування дебіторської заборгованості. Рефінансування дебіторської заборгованості є одним з методів реструктуризації.

Нині поняття факторингу закріплено на законодавчому рівні в Цивільному кодексі, Господарському кодексі та Законі України «Про банки і банківську діяльність». З огляду на різні концепції визначення сутності факторингу, можна дати таке його визначення: це продаж дебіторської заборгованості на користь факторингової компанії чи банку, тобто передача клієнтом (продавцем) факторинговій компанії або банку права вимоги від покупця коштів за поставлені товари та надані послуги за поточними або простроченими розрахунками згідно з платіжними документами. При цьому підприємство-продавець отримує основну суму боргу від фактора відразу під час укладання угоди, а коли покупець оплатить повністю за товар, то фактор передасть решту боргу (за вирахуванням комісійної винагороди факторинговій фірмі, розмір якої залежить від ризикованості операції, чинної відсоткової ставки та строків настання платежу).

Бачимо, що у здійсненні факторингової операції беруть участь три сторони: постачальник, покупець та фактор. Класичний механізм здійснення факторингових операцій можна навести у вигляді такої схеми:

«Компанія укладає з фактором договір факторингу → відвантажує товари або надає послуги боржнику → передає факторові документи, які засвідчують виконання цих дій → фактор здійснює аналіз платоспроможності покупця → фактор здій-

снює авансоване фінансування в розмірі до 90% від суми дебіторської заборгованості → боржник розраховується із фактором → фактор передає решту грошових коштів клієнтові» [4].

Основними перевагами під час укладення договору факторингу є мінімізація ризиків неповернення коштів за відвантажену продукцію, виконані роботи, надані послуги; наявність вільних обігових коштів; збільшення продажів. Тож підприємствам вигідніше передавати права вимоги зобов'язань від покупця спеціалізованим компаніям та мати можливість збільшувати обсяги продажів.

Розвитку факторингу в Україні перешкоджають такі проблеми, як: нестача кваліфікованих фахівців, які могли би грамотно і професійно здійснювати факторингові операції; дефіцит інформації, адже далеко не всі підприємства знають про факторинг і його вигоди; наявність суперечностей та неоднозначностей у законодавстві з цього питання. Через це є недовіра підприємств факторинговим компаніям. Знаючи переваги цього виду фінансових послуг, є доцільним забезпечити умови для його використання підприємствами в межах антикризового управління.

Висновки з проведеного дослідження. З кожним днем усе більше підприємств стикаються з проблемою наявності значних обсягів дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів, збільшенням частки простроченої та безнадійної заборгованості. З метою попередження кризи на підприємстві необхідно здійснювати розроблення ефективної системи антикризового управління. Ефективне управління дебіторською заборгованістю дасть змогу реально охарактеризувати фінансове становище і приймати важливі стратегічні рішення зі стабілізації стану на ринку та зниження витрат. Водночас на вітчизняних підприємствах рекомендується використовувати зарубіжний досвід у вигляді застосування моделі управління дебіторською заборгованістю «d/k net n», а також здійснення постійного моніторингу фінансового стану дебіторів. Одним із найбільш застосовуваних способів антикризового управління є реструктуризація дебіторської заборгованості, найпоширенішим підвидом якої є факторинг, застосування якого дає змогу розвиватися малим та середнім підприємствам.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Федорченко О.Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 60–62.

2. Давиденко Н.М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2015. Вип. 211. Ч. 1. С. 76–80.

3. Салига К.С., Нестеренко К.С. Покращення фінансового стану підприємств шляхом управління дебіторською заборгованістю. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 65–67.

4. Беляєва К.С. Факторинг та джерела його фінансування в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика сучасної науки», Одеса, 2018. 83 с.

5. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Товажнянський В.Л. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2015. № 59. С. 148–152.

6. Сметанко О.В. Внутрішній аудит дебіторської заборгованості як ефективний інструмент управління підприємством. *Наукові праці НУХТ*. 2017. № 34. С. 108–112.

REFERENCES:

1. Fedorchenko O. Ye. (2018) Aktualni problemy upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu na pidpriemstvi [Actual problems of management of accounts receivable at the enterprise]. *Investments: practice and experience*, vol. 21, pp. 60–62.

2. Davydenko N. M. (2015) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anticrisis financial management at the enterprise]. *Scientific bulletin of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine*, vol. 211, no. 1, pp. 76–80.

3. Salyha K. S. (2016) Pokrashchennia finansovoho stanu pidpriemstv shliakhom upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu [Improvement of financial condition of enterprises by managing accounts receivable]. *Economy and the state*, vol. 12, pp. 65–67.

4. Beliaieva K.S. (2018) Faktorynh ta dzherela yoho finansuvannia v Ukraini [Factoring and sources of its financing in Ukraine]. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. Available at: https://ukrlogos.in.ua/documents/10.01.2018_Tom_2.pdf#page=84 (accessed 18 March 2019).

5. Pererva P.H. (2015) Bankrotstvo, sanatsiia ta restrukturyzatsiia pidpriemstva yak ekonomichni katehorii antykryzovoho upravlinnia [Bankruptcy, rehabilitation and restructuring of the company as economic categories of crisis management]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI"*, vol. 59, pp. 148–152.

6. Smetanko O.V. (2017) Vnutrishnii audyt debitorskoi zaborhovanosti yak efektyvnyi instrument upravlinnia pidpriemstvom [Internal audit of accounts receivable as an effective enterprise management tool]. *Scientific works of NUKHT*, vol. 34, pp. 108–112.

Peniak Yuliia

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Auditing and Tax
Kharkiv Science and Education Institute
Higher Educational Institution "Institute of Banking"

Mospan Oksana

Accountant Private Joint-Stock Company "Travel Company "IT-Tour"

CRISIS MANAGEMENT AS A METHOD OF THE ACCOUNTS RECEIVABLE OPTIMIZATION

The purpose of the article. Accounts receivable nowadays is an integral part of the current assets of most enterprises, occupying a rather specific share in their structure, which significantly affects the financial performance of the enterprise, especially on liquidity and solvency. After all, providing a commercial loan to customers, that is, a delay in payment, of course, provide a rising of the volume of sales of products, but also removes a significant part of their funds from circulation. So an important task for businesses today is the efficient management of accounts receivable. The purpose of the article is to reveal the theoretical foundations of the crisis management of the enterprise, as well as its application with the aim of optimizing receivables.

Results. In order to get efficient management of accounts receivable, an enterprise should implement a wide range of measures, which includes several stages, which are considered in the article. With the help of the proposed algorithm, enterprises will be able to control the efficiency of management of accounts receivable. The result of functioning of the mechanism of management of accounts receivable at the enterprise is the receipt of cash and minimization of receivables. At the same time, effective debt management will allow us to really characterize the financial position and make important strategic decisions to stabilize the market and reduce costs. In order to characterize the status of receivables it is expedient to determine the system of indicators and analyze their dynamics. At the same time, domestic companies are encouraged to use foreign experience in the form of applying the model of management of accounts receivable "d / k net n", as well as in the implementation of continuous monitoring of the financial condition of the debtors. Another way of crisis management to optimize receivables is factoring, as one of the main forms of refinancing receivables.

Practical implications. The use of anti-crisis management by companies will avoid big problems in the future, reduce the risk of growth of bad debt and avoid further transformation into a bankrupt. It is important to develop an effective system for managing receivables as a means of preventing the crisis, rather than eliminating it.

Value/originality. It is difficult for businesses in our country to do business through a number of economic reasons. This leads to the growth of the "shadow economy" and the export of capital through offshore schemes abroad. Enterprises do not have a successful management experience in their debts to remove a company from the crisis. What already to talk about developing effective measures to prevent the company for avoidance the crisis. Therefore, the issue of crisis management, namely effective methods for its implementation, requires further research in order to find the best ways to remove enterprises from the crisis and their further economic development.