

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Корпоративні фінанси»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Управління дебіторською заборгованістю на підприємстві»**

здобувача Денищик Ніни Андріївни

Науковий керівник: *Старший викладач Нагорний Є.О*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., професор, Терещенко О. О.

Київ 2024

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 16 таблиць, 21 рисунок, список використаних джерел з 39 найменувань, 7 додатків.

«Управління дебіторською заборгованістю на підприємстві»

Об'єктом дослідження є процес управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційних та прикладних аспектів підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка та обґрунтування ефективних методів та інструментів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність та класифікацію дебіторської заборгованості;
- розглянути інструменти контролінгу та особливості їх використання в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства;
- визначити методи аналізу дебіторської заборгованості;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз стану та структури дебіторської заборгованості підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства;
- розглянути методологічні підходи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю;
- сформулювати напрями удосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів. Систематизовано методологічні підходи до аналізу дебіторської заборгованості з урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства. Розроблено напрями, спрямовані на підвищення ефективності механізму управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Рік виконання і захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, оборотні активи, ліквідність, ділова активність, платоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1 Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства.....	6
1.1 Сутність та класифікація дебіторської заборгованості.....	6
1.2 Інструменти контролінгу та особливості їх використання в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства.....	11
1.3 Методи аналізу дебіторської заборгованості.....	19
Розділ 2 Аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю в ТОВ «Нова Пошта».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2 Аналіз стану та структури дебіторської заборгованості підприємства	32
2.3 Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства	38
Розділ 3 Розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.....	44
3.1 Методологічні підходи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.....	44
3.2 Напрями удосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві	51
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються значним уповільненням платіжного обороту та зниженням ділової активності, ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства набуває особливої актуальності. Одним із ключових аспектів у цьому процесі є управління дебіторською заборгованістю, яке є важливою складовою фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства. Дебіторська заборгованість впливає на ліквідність та платоспроможність компанії, а також має важливе значення для підтримання позитивних грошових потоків та ефективності бізнес-процесів.

Питання управління дебіторською заборгованістю стає особливо актуальним у контексті підвищення конкурентоспроможності та оптимізації фінансових результатів підприємства. Це обумовлено тим, що надмірна або неефективно керована дебіторська заборгованість може призвести до зайвого заморожування оборотних коштів, зростання кредитних ризиків та зниження загальної ефективності діяльності компанії. Таким чином висока значимість ефективного управління рівнем дебіторської заборгованості на підприємстві для формування умов сталого економічного розвитку та забезпечення своєчасності платежів визначають актуальність теми дослідження.

На даний час існує багато наукових досліджень, думок, теоретичних аспектів щодо механізму управління дебіторською заборгованістю на підприємстві, які відображені в працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців як: С.С. Іваненко, Ю. М. Тимощенко, О.Р. Рудик, Л.В. Таратута, А. І. Голубко, І. М.Сидоренко, О. П.Колісник, І. О. Замота, О.Ф. Томчук, Л.В. Гуцаленко, О.М. Кияшко, О.Б. Чорненька та інші. Враховуючи значну кількість досліджень даної тематики, сучасні умови безперервної трансформації бізнес-середовища вимагають пошуку актуальних та ефективних напрямів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування ефективних методів та інструментів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Сформульована мета для її досягнення обумовлює виконання наступних завдань:

- дослідити сутність та класифікація дебіторської заборгованості;
- розглянути інструменти контролінгу та особливості їх використання в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства;
- визначити методи аналізу дебіторської заборгованості;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз стану та структури дебіторської заборгованості підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства;
- розглянути методологічні підходи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю;
- сформулювати напрями удосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційних та прикладних аспектів підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

Методологічну основу дослідження склали фундаментальні наукові дослідження та методи економічного аналізу, зокрема визначення сутності поняття «дебіторська заборгованість» реалізувалося за допомогою методу спостереження, системного аналізу, синтезу та наукової абстракції; проведено емпіричну оцінку показників, що характеризують основні параметри фінансового стану та результатів господарської діяльності підприємства, методом порівняння та статистичного аналізу; виявлення проблем формування та реалізації механізму

управління дебіторською заборгованістю на підприємстві здійснено на основі функціонально-системного підходу; результати проведеного дослідження та формулювання висновків здійснено за допомогою методів узагальнення та систематизації.

Практична значущість отриманих результатів обумовлюється тим, що окремі рекомендаційні положення представлені в кваліфікаційній роботі можуть бути використані на підприємстві для підвищення ефективності управління своїми фінансовими ресурсами, зниження ризиків не платежів, покращення фінансового стану та забезпечення більш стабільної та прогнозованої господарської діяльності.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, наукові періодичні видання, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, розробки науково-дослідних установ та окремих учених, Інтернет-ресурси, дані Державної служби статистики України.

Структура роботи обумовлена її метою, завданнями та предметом дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, якими охоплюються вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел, додатки. У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи досліджувалися теоретичні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства, в процесі якого встановлювалась сутність та види дебіторської заборгованості, а також визначались методичні підходи до аналізу та управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. У другому розділі було проведено аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю в ТОВ «Нова Пошта». Третій розділ дослідження був присвячений розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація дебіторської заборгованості

У сучасних умовах системно-технологічних викликів зовнішнього бізнес середовища важливим чинником успіху будь-якої компанії є грамотне вибудовування стратегії її сталого розвитку. Зокрема, першорядне місце в управлінні організацією займає якість побудови взаємин з контрагентами та застосування правильної та ефективної кредитної політики, від чого залежить її кінцевий результат фінансово-господарської діяльності. Існуюча нестабільність економічної ситуації, нестійкий фінансовий стан та неплатоспроможність багатьох підприємств та фізичних осіб, досить високий рівень інфляції призводять до суттєвого збільшення ризиків під час продажу товарів, проведення робіт, надання послуг із відстроченням платежу. Процес взаємодії з контрагентами неминуче пов'язаний із ризиками оплати не в строк або відсутністю оплати як такої, що призводить до утворення дебіторської заборгованості.

Практика роботи підприємств підтверджує наявність прямої залежності ефективності їх діяльності від рівня якості та наукової обґрунтованості системи управління оборотними активами. У зв'язку з цим велике значення набувають теоретичні підходи до визначення економічної сутності дебіторської заборгованості, які дозволяють охарактеризувати її як об'єкт управління.

Дебіторська заборгованість в загальному розумінні являє собою грошові вимоги підприємства до інших осіб або організацій. Вона виникає в результаті надання товарів, робіт чи послуг в кредит, а також через затримку платежів за

надані товари чи послуги. Дебіторська заборгованість є важливою частиною оборотних активів більшості підприємств, оскільки вона впливає на ліквідність та фінансову стабільність.

Варто зазначити, що поняття «дебіторська заборгованість» не є новим, проте його інтерпретація здебільшого відображає різноманітність авторських підходів та вказує на відсутність уніфікованого підходу у його тлумаченні, проте основне ототожнення із боргом або заборгованістю залишається незмінним. На сьогоднішній день існують різні наукові погляди щодо визначення поняття «дебіторська заборгованість», основні з яких представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Різні підходи авторів щодо визначення поняття дебіторська заборгованість

Автор	Визначення
П(С)БО 10 [1]	сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату.
Федорченко О.Є [2]	сума боргів юридичних і фізичних осіб підприємству в готівковій та безготівковій формах, яка виникає внаслідок господарських операцій, що відбулися в результаті минулих подій та підлягають погашенню у майбутньому
Лисенко В. С. [3]	сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату, що виникла в результаті минулих подій, яку кредитор має право вимагати відшкодувати
Шевчук В.Є. [4]	права (вимоги), що належать продавцю (постачальнику) як кредитору на отримання боргів контрагентами, та фінансовим ресурсом, що тимчасово вилучений з кругообігу і підлягає поверненню в майбутньому
Дубровська Є.В. [5]	неоплачені юридичними та фізичними особами послуги з транспортування вантажів та/або вилучені кошти з кругообігу підприємства, що мають документальне підтвердження, яке надає право на отримання боргу в вигляді грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів
Л.В. Черненко [6]	права (вимоги), що належать продавцю (постачальнику) як кредитору, на повернення боргів платниками та фінансовий ресурс, що тимчасово вилучений із кругообігу і підлягає поверненню у майбутньому

Джерело: побудовано автором за даними [7,8]

Різнманітність і суперечливість поглядів серед науковців на питання визначення даного поняття сфокусовані на трьох основних підходах. Деякі дослідники ретельно розкривають його сутність і аналізують його роль через природу цього об'єкта дослідження як стан розрахунків за фінансовими зобов'язаннями та як форма кредитування покупців та замовників [7]. Інші

науковці, натомість, визначають сутність дебіторської заборгованості під кутом фінансової звітності як актив у формі: грошових коштів до отримання, вкладень в обігові кошти, коштів в розрахунках. Правовий погляд на визначення дебіторської заборгованості ґрунтується на ідеї боргу. При цьому, прихильники цього напрямку розглядають заборгованість під різними аспектами: як право вимоги на повернення коштів, як сам борг, так і як обов'язок здійснити платіж.

Аналіз сучасних підходів до розуміння даного поняття вказує на те, що кожне трактування дебіторської заборгованості є унікальним і не вимагає порівняльного аналізу чи виявлення недоліків та слабких сторін. Водночас застосування даних підходів у розумінні дебіторської заборгованості дозволить підвищити ефективність її контролю на підприємстві, розподілити відповідальності між відділами компанії, що беруть участь у процесі створення та виплати дебіторської заборгованості.

Варто зазначити, що економічна сутність дебіторської заборгованості має двосторонню спрямованість, вона представляє собою як очікувані доходи від реалізації товарів та послуг, так і ресурси, які на даний момент вилучені з економічного обігу. Дебіторська заборгованість є найдинамічнішим активом підприємства, наявність великого обсягу дебіторської заборгованості може негативно впливати на ліквідність балансу, саме тому важливо систематично відстежувати динаміку дебіторської заборгованості підприємства, для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного господарювання та кваліфікованого управління дебіторською заборгованістю винятково важливою є її чітка й повна класифікація. Класифікація дебіторської заборгованості має також велике значення при проведенні аналізу її стану, структури та ефективності управління. Класифікація дебіторської заборгованості може здійснюється за різними ознаками, які систематизовані та згруповані в додатку А.

В вітчизняній практиці найбільш характерна класифікація дебіторської заборгованості в залежності від строку погашення, за ймовірністю погашення та за складом зобов'язання (рис. 1.1). Водночас зарубіжні економісти підходять до

класифікації дебіторської заборгованості в залежності від поставленої мети та здійснюють класифікацію з метою оцінки фінансового результату, прийняття управлінських рішень або контролю і регулювання грошових коштів [7].

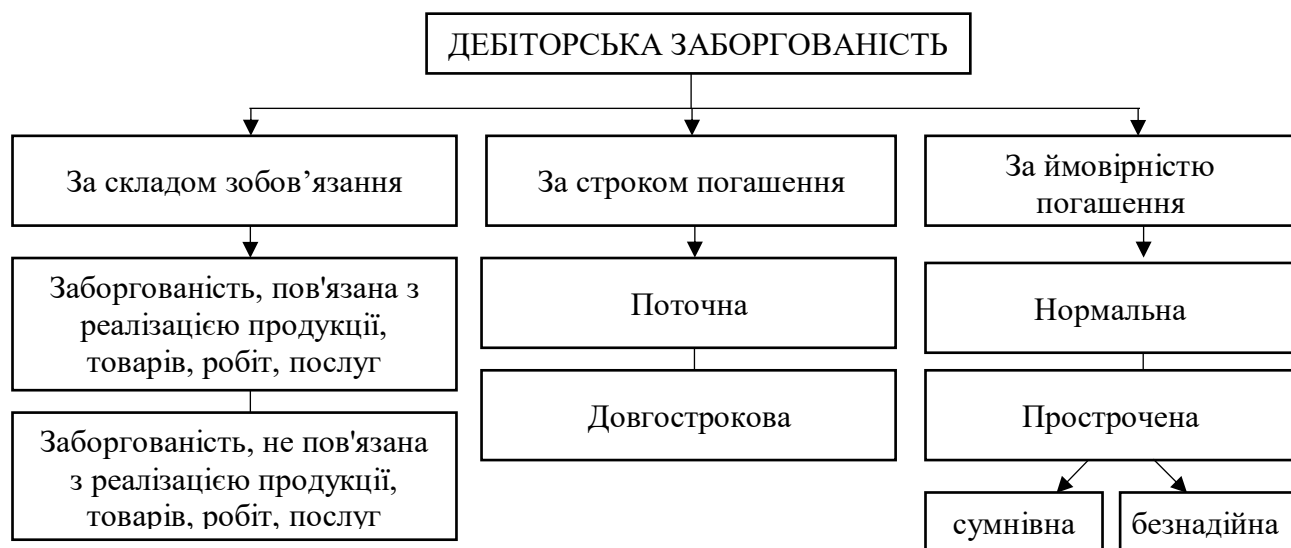


Рисунок 1.1 — Класифікація дебіторської заборгованості у вітчизняній практиці

Джерело: побудовано автором за даними [7,8]

Таким чином, класифікація дебіторської заборгованості становить фундамент для розробки аналітичного обліку розрахунків з покупцями та замовниками. Класифікаційні критерії повинні забезпечити всебічне дослідження дебіторської заборгованості та дозволяти ефективно групувати її за потрібними параметрами. Представлена систематизація критеріїв класифікації висвітлює всю різноманітність дебіторської заборгованості та дозволить чітко визначити види заборгованості, які вимагають управлінського втручання.

З погляду процесу управління фінансовими ресурсами підприємства, призначення дебіторської заборгованості, яка виступає як одна з найважливіших економічних категорій, проявляється у тих функціях, які вона виконує, зокрема формування грошових доходів, які відкладені в часі; перерозподіл коштів; інвестиційна функція; формування грошових потоків для підприємства; регулювання грошових потоків підприємства [9]. Доцільно розглянути докладніше, наведені вище функції дебіторської заборгованості.

Функція дебіторської заборгованості, що полягає у формуванні грошових доходів, покликана з метою відображення специфіки дебіторської заборгованості, яка визначається як неотримана підприємством частина виручки. З цього погляду її основне призначення полягає в акумулюванні грошових ресурсів, які не надійшли в результаті реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг.

Функція перерозподілу коштів полягає у перерозподілі вартості у тимчасове користування, що обумовлюється виникаючими у процесі ведення фінансово-господарської діяльності фінансових зобов'язань одних підприємств перед іншими підприємствами.

Інвестиційна функція дебіторської заборгованості характеризується тим, що вона виступає свого роду інвестицією, оскільки авансується до моменту отримання виручки від продукції, товарів, робіт і надання послуг, з метою отримання економічного чи комерційного ефекту.

Функція дебіторської заборгованості, що полягає у формуванні грошових потоків, обумовлюється її основною ознакою: дебіторська заборгованість, виступаючи як основний функціональний елемент оборотного капіталу господарюючого суб'єкта, є складовим елементом безперервного процесу ведення фінансово-господарської діяльності, що надає безпосередній вплив на формування чистих грошових потоків.

Функція регулювання грошових потоків визначається умовами укладених на підприємстві господарських договорів щодо форм, термінів і способів здійснення розрахунків, а також способів забезпечення своєчасного виконання зобов'язань. Тут, приймаючи форму відкладеного за термінами позитивного потоку, дебіторська заборгованість бере участь не тільки у формуванні, а й у регулюванні грошового обороту підприємства, який зумовлюється рухом коштів у ході проведення фінансово-господарських операцій.

Функціональний підхід до розгляду сутності категорії «дебіторська заборгованість» дозволяє розглядати її з погляду трьох основних аспектів: як засіб погашення кредиторської заборгованості; як частина продукції, товарів, робіт та послуг, реалізованих покупцям та замовникам; як елемент оборотних активів

підприємства, фінансування якого здійснюється за рахунок власних чи позикових коштів.

З розглянутих функцій, можна дійти висновку, що дебіторська заборгованість є дуже важливою економічною категорією. Стан дебіторської заборгованості, істотно впливає на фінансове становище підприємства. Грамотне управління дебіторською заборгованістю дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства.

1.2 Інструменти контролінгу та особливості їх використання в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства

В сучасних умовах господарювання, підприємствам необхідно безперервно вдосконалювати управлінські процеси, зокрема в аспектах оптимізації та систематизації управлінського впливу на економічну діяльність. Для забезпечення оптимального та ефективного функціонування підприємству необхідно зберігати та підтримувати належний рівень платоспроможності та ліквідності, що безпосередньо пов'язано з тим, як підприємство керує дебіторською заборгованістю. Це також впливатиме на економічну привабливість підприємства з боку інвесторів, кредиторів та інших контрагентів.

Висока оперативність та точність у обліку, контролі, та аналітичній роботі є критично важливими, що підкреслює потребу в створенні єдиної інформаційної системи для підтримки цих управлінських функцій та їх інтеграції. Для розв'язання цих завдань слід застосовувати провідні концепції та інструменти менеджменту, особливе місце серед яких займає концепція контролінгу, яка забезпечує своєчасне та якісне надання важливої інформації для різних рівнів управління.

Метою контролінгу дебіторської заборгованості є виявлення шляхів оптимізації величини дебіторської заборгованості, зниження ризику неплатежів чи неприпустимого збільшення або не погашення заборгованості та зобов'язань,

спрямоване на покращення платоспроможності та фінансової стійкості організації [10]. Система контролінгу інформує керуючу підсистему про негативні та позитивні зміни в діяльності того чи іншого економічного суб'єкта, дозволяючи тим самим своєчасно реагувати на ці зміни і в кращому разі безболісно або з найменшими втратами виходити з економічних ситуацій, що склалися. Схематично система контролінгу представлена на рис. 1.2.

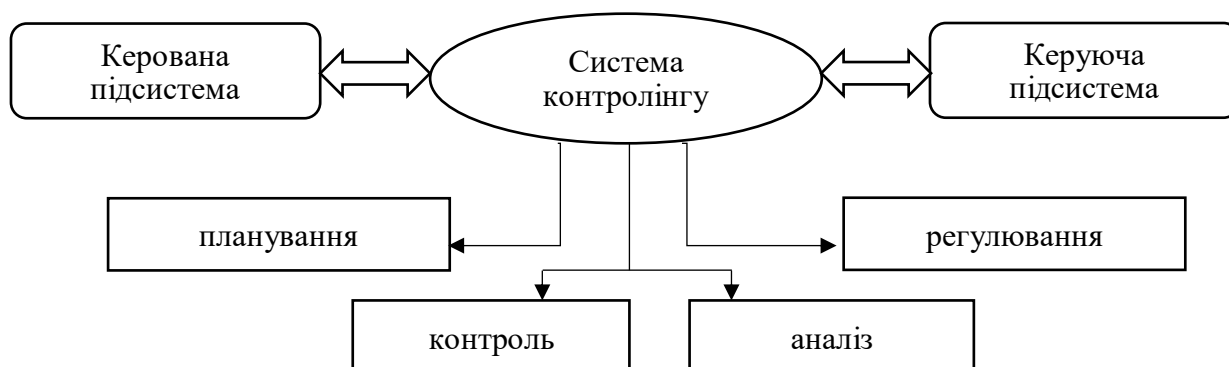


Рисунок 1.2 — Система контролінгу

Джерело: побудовано автором за даними [10,11]

Так як політика управління дебіторською заборгованістю є частиною загальної системи управління економічним суб'єктом, управління дебіторською заборгованістю здійснюється через різні механізми. Тактика управління дебіторською заборгованістю складається з конкретних методів і прийомів, направлених на досягнення високого рівня фінансової стійкості у конкретній ситуації й у поточний момент часу. Завданнями тактики управління дебіторською заборгованістю є найбільш оптимальні рішення щодо:

- обмеження рівня дебіторської заборгованості;
- забезпечення гарантованого надходження коштів, за різних умов продажу;
- визначення знижок або надбавок, що сприяють систематизації покупців за групами, відповідно до їх платіжної дисципліни;
- моніторингу процесу запитання боргу;
- оцінці можливих витрат, пов'язаних з дебіторською заборгованістю,

що визначають упущену вигоду від невикористання коштів, заморожених у дебіторській заборгованості [12].

Для вирішення даних завдань у системі управління дебіторською заборгованістю, як було зазначено вище, необхідно виділити керуючу і керовану підсистему. До об'єктів управління віднесемо розрахунки з дебіторами. Суб'єктом управління виділимо систему контролінгу. Формування системи контролінгу обумовлюється використанням єдиних прийомів, притаманних управлінської діяльності загалом, і специфічних методах цілеспрямованого впливу на економічний об'єкт.

Контролінг як окремий відділ в організації займається плануванням роботи окремих підрозділів та організації загалом; прогнозом перспективного розвитку організації; формуванням оптимальних критеріїв управлінських рішень, що приймаються [11]. У рамках вдосконалення виконуваних функцій відділ контролінгу слід аналізувати та оптимізувати. Так для функції систематичного внутрішнього контролю необхідно: відстежувати хід виконання призначених завдань із синхронною корекцією роботи; здійснювати планування, облік та контроль, аналіз та регулювання фінансово-господарської діяльності з урахуванням встановлених стандартів та нормативів.

Стосовно управління дебіторською заборгованістю цей відділ виконує контрольну функцію, за допомогою аналізу, регулювання та визначення ризиків організації, забезпечуючи їх відповідність цілям, планам та нормативним показникам. Основними функціями відділу контролінгу є:

- розробка організаційних принципів, стратегії, політики, методики, процедур та регламентів щодо відстеження певних позицій;
- попередній аналіз і поточний контроль рівня прийнятих управлінських рішень;
- планування заходів щодо хеджування ризиків, розрахунків та затвердження лімітів;
- оперативна корекція управління дебіторською заборгованістю, з урахуванням здійснення конкретних процедур антиритмічності в поставках;

- облік, підготовка та аналіз фінансової звітності постачальника;
- внутрішній контроль за виконанням відповідними підрозділами всіх встановлених процедур у сфері управління дебіторською заборгованістю [11].

Функції контролінгу забезпечують мінімізацію суми дебіторської заборгованості, сприяючи усунення її неповоротності. Контролінг можна охарактеризувати, як якісну складову, що дозволяє проводити діагностику проблем управління дебіторською заборгованістю та приймати коригувальні управлінські рішення до того, як ці проблеми переростуть у найгірші варіанти. Визначаючи якісну значущість системи контролінгу, необхідно виділити її системний, інтегрований підхід. Крім того, система контролінгу дозволяє делегувати залежно від реалій постачальника повноваження, розподіляти відповідальність між суб'єктами кожного рівня управління, здійснювати моніторинг ризикових позицій, формувати систему внутрішньої управлінської звітності. Наголошуючи на ефективності внутрішнього контролю, необхідно виділити його прямо пропорційну залежність від прозорості структури постачальника, від його високої корпоративної культури та дисципліни.

Основними методами контролінгу є метод закріплення повноважень та розподілу відповідальності, моніторинг, систематизація, створення системи звітності [13]. Розглядаючи процес закріплення повноважень та розподілу відповідальності доцільно виділити їх рівні управління. Традиційно виділяють два рівні — це колегіальні органи та структурні підрозділи. Особливість колегіальних органів у тому, що вони визначають та затверджують політику управління дебіторською заборгованістю, які мають доводитися відповідним підрозділам для виконання.

Створення системи контролінгу націлене на адміністративне управління дебіторською заборгованістю, що дозволяє організувати внутрішній контроль обліку дебіторської заборгованості та інтегрувати в єдину самоврядну систему: облік, планування, виробництво, постачання, збут, маркетинг та інші системи, що дозволяють економічному суб'єкту ефективно функціонувати в жорстких умовах конкуренції. Схема управління дебіторською заборгованістю подана на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 — Система управління дебіторською заборгованістю

Джерело: побудовано автором за даними [11,13]

Система контролінгу дозволяє інформувати топ менеджерів про суттєві зміни та встановлені обмеження прийнятої політики управління дебіторської заборгованості, сприяє вжиттю оперативних заходів щодо усунення негативної ситуації та встановлення відповідальних осіб за таку ситуацію. У цьому встановлюються відповідні заходи відповідальності, орієнтовані нормативні значення. Цілі запровадження заходів відповідальності: мінімізація ризикменеджменту; процес прийняття рішень спрямовано досягнення прийнятої норми прибутку; відповідальність за наслідки, пов'язані з ухваленим управлінським рішенням.

Вказані заходи відповідальності визначають роль моніторингу прийняття управлінських рішень. Моніторинг дебіторської заборгованості це насправді її

регулярний контроль.

Основними завданнями моніторингу є:

- контроль за дотриманням встановлених лімітів, квот та обмежень;
- попередження на ранніх етапах ризикових подій;
- виявлення в процесі управління дебіторською заборгованістю недоліків у нормативних документах [14].

У свою чергу, останнє завдання системи контролінгу зумовлює необхідність використання методу первинної звітності. З метою системного уявлення про контроль та основні моменти руху дебіторської заборгованості, між відділом системи внутрішнього контролю та розрахунковим відділом, має бути тісний взаємозв'язок для відображення даних у первинній звітності.

Необхідно вказати основні вимоги та функції, які слід відобразити у посадових інструкціях працівників відділу контролінгу, у системі управління дебіторською заборгованістю, оскільки даний відділ зобов'язаний вести оперативний та стратегічний облік дебіторської заборгованості та методом документальної звірки має здійснюватися контроль на кожному етапі управління дебіторською заборгованістю.

На стадії контролю має проводитися щоденний моніторинг та контроль за повнотою та своєчасністю надходження коштів від контрагентів працівником за розрахунками з покупцями розрахункового відділу. На підставі наданої інформації з банку (виписок за розрахунковим рахунком) та підтверджуючих документів (платіжні доручення покупців) працівник розносить цю інформацію про оплату в регістрах розрахунків з покупцями. Працівник з розрахунків з покупцями розрахункового відділу, одночасно із занесенням даних з оплати, здійснює додатковий контроль методом звірки сплачених сум та заборгованості, що числиться. Цей контроль дозволяє:

- проаналізувати терміни надання знижок та їх використання клієнтом;
- виявити помилки невірних записів за статтями дебіторів;
- розкрити не враховану раніше дебіторську заборгованість покупців та, відповідно, невраховані постачання.

Також цим працівником ведеться облік про відмову в оплаті або відмов від акцепту платіжних вимог-доручень на основі повідомлень від покупців із зазначенням дати надходження відмови, її суми та причин. Ця інформація має бути рознесена до первинних звітів. Працівник за розрахунками з покупцями розрахункового відділу повинен подавати щоденні звіти щодо надходження коштів від покупців за певний період часу за групами покупців та датами укладених з ними договорів. До даних звітів необхідно додати розшифровки щодо відхилень, де відхилення розбиваються за календарними датами їх виникнення.

Виявляються причини та встановлюються винуватці відхилень. Основними причинами даних відхилень можуть бути: несвоєчасне надання первинних документів покупцям (накладні на відвантаження); несвоєчасне витягування та відправлення покупцям рахунків-фактур за відвантажену продукцію, товари, послуги; несвоєчасне подання первинних документів до банку для отримання платежу (при акредитивній формі розрахунків); несвоєчасне здавання до банку (або висилання покупцю) платіжних вимог-доручень; тривалість документообігу, внаслідок помилок під час планування; затримки надходжень від простроченої дебіторської заборгованості; відмова (часткова відмова) покупців від оплати; їхня неплатоспроможність або платіжна недисциплінованість та інші причини.

Про виникнення даних фактів щодо відхилень надходження коштів, інформація повинна оперативно надходити керівнику розрахункового відділу по порядку встановленому на підприємстві, дана інформація повинна оформлятися відповідними доповідними або службовими записками, де, крім розшифрування відхилень (сума, покупець, договір, рахунок-фактура, тривалість простроченої заборгованості), вказує встановлені причини та виявлених винуватців. При цьому необхідно розробити відповідні форми звітів.

На основі аналізу отриманих даних за всіма відхиленнями керівник розрахункового відділу передає дані начальнику фінансового відділу, який вживає заходів щодо оперативного коригування бюджетів руху грошових коштів та визначає заходи впливу на винуватців даних відхилень у межах своєї компетенції.

У фінансовий відділ надаються дані щодо оплати та відхилень, дана

інформація повинна оперативно передаватися до відділу збуту та бухгалтерії. Працівник групи обліку розрахунків із дебіторами бухгалтерії робить відповідні відмітки про оплату в регістрах аналітичного обліку покупців (на підставі первинних банківських документів). Головний бухгалтер повинен проводити поточний контроль регістрів аналітичного обліку дебіторів методом документальної звірки, що дозволить виявити прострочену заборгованість, перевищення критичного рівня дебіторської заборгованості покупця, не враховане при санкціонуванні відвантаження, а також через яке не вжито заходів до стягнення.

Одним з ефективних методів, при контролі дебіторської заборгованості, також є періодичні звірки з покупцями. Працівник розрахункового відділу проводить щомісячну вивірку дебіторської заборгованості покупців. На адресу покупців за встановленим порядком надсилаються акти звірки, підписані начальником розрахункового відділу та засвідчені печаткою організації. Ці звірки повинні проводитися незалежно від вивірки дебіторської заборгованості, яку здійснює відділ бухгалтерії з метою фінансового контролю у рамках проведення обов'язкової щорічної інвентаризації майна та фінансових зобов'язань організації. Методом оперативного та запобіжного контролю платіжної дисципліни покупців є щомісячна вивірка дебіторської заборгованості, оформлена актом звірки.

Отже, роль системи контролінгу у діяльності будь-якого підприємства достатня значима. Контролінг забезпечує своєчасність прийняття управлінських рішень та забезпечує мінімізацію негативних економічних ситуацій під час ведення бізнесу. Особлива суттєвість контролінгу обумовлюється його позитивним впливом при управлінні дебіторською заборгованістю, оскільки її своєчасне повернення збільшує оборотність оборотних коштів, підвищує ділову активність та фінансову стійкість економічних суб'єктів.

1.3 Методи аналізу дебіторської заборгованості

Для мінімізації ризиків та запобігання накопиченню сумнівної дебіторської заборгованості необхідне систематичне проведення аналізу дебіторської заборгованості організації. Аналіз стану дебіторської заборгованості є важливою частиною аналітичної роботи і має велике значення в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства.

Основною метою аналізу дебіторської заборгованості є визначення стану дебіторської заборгованості та виявлення резервів підвищення ефективності її функціонування. Для досягнення зазначеної мети в ході аналізу необхідно вирішувати завдання, спрямовані на оцінку, моніторинг та управління дебіторською заборгованістю підприємства, головні з яких представлено на рис. 1.4.

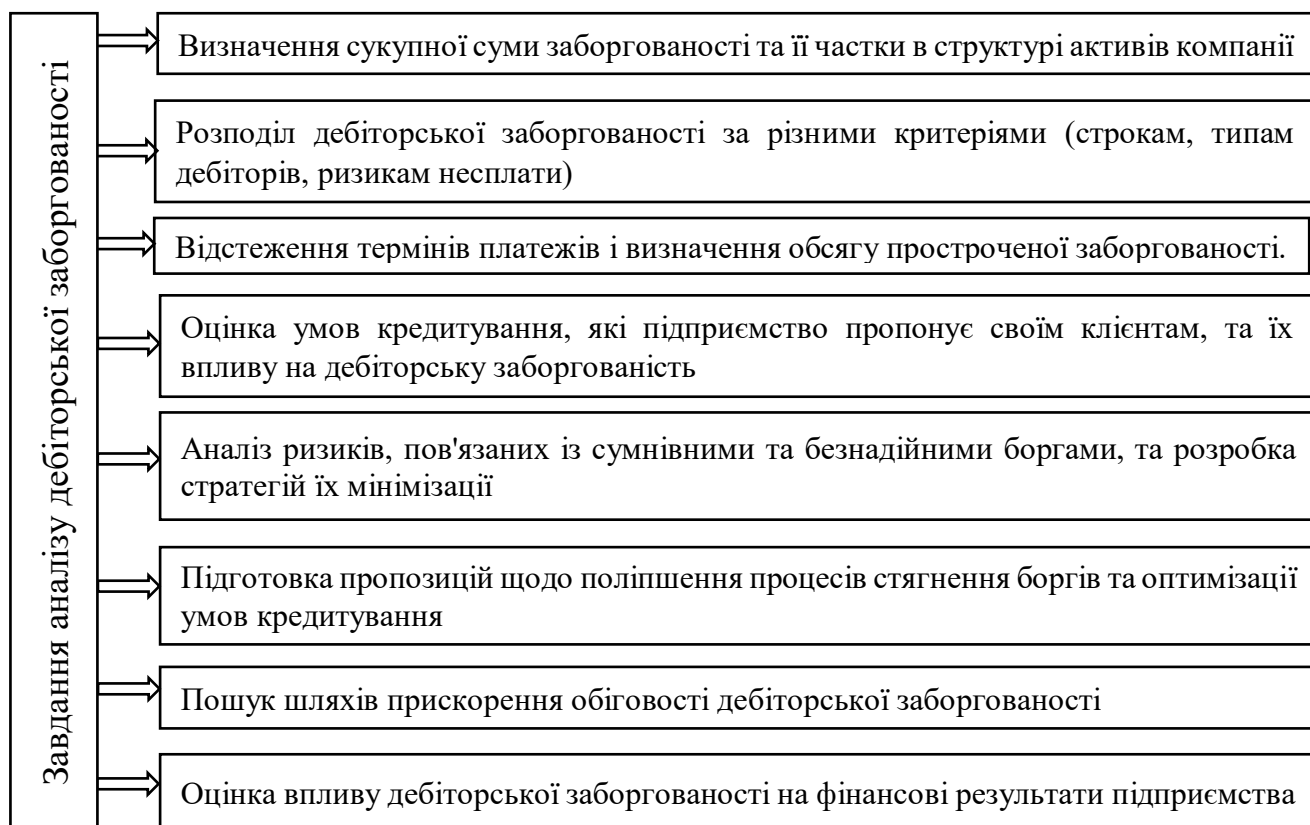


Рисунок 1.4 — Основні завдання аналізу дебіторської заборгованості

Джерело: побудовано автором за даними [15,16]

Інформаційну базу для проведення аналізу становить фінансова звітність підприємства, при цьому дані бухгалтерського балансу дають найзагальнішу картину стосовно того, який обсяг коштів відвернений у розрахунку з покупцями.

Більш детальний аналіз можливий лише в разі залучення інформації з аналітичних рахунків, призначених для відображення даних про розрахунки з дебіторами.

Одним із найскладніших та дискусійних питань є методика проведення економічного аналізу дебіторської заборгованості на підприємствах. На сьогоднішній день у літературі багатьма авторами пропонується безліч різних підходів до аналізу дебіторської заборгованості (додаток Б).

Кожна з запропонованих ними методик має свої відмінні риси, переваги та недоліки. Варто зазначити, що єдиної методики аналізу дебіторської заборгованості не існує, вона вибирається фірмою самостійно або використовується одна з існуючих методик, виходячи з цілей і завдань управління заборгованістю, прийнятих на підприємстві.

При проведенні такого аналізу доцільно враховувати специфіку підприємств, сезонність їхньої роботи, зв'язки з покупцями та постачальниками, конкретну виробничу ситуацію на підприємстві.

В процесі проведення аналізу дебіторської заборгованості підприємства застосовується широкий спектр методів та прийомів, які дозволяють оцінити її структуру, ризики та ефективність управління: структурний, структурно-динамічний, трендовий (перспективний), коефіцієнтний аналіз; факторний аналіз з використанням методів ланцюгових підстановок, а також такі поширені прийоми, як абсолютне порівняння досягнутих рівнів, розрахунок абсолютних та відносних відхилень, деталізація показників на складові; угруповання тощо (рис. 1.5). Залежно від мети, що ставить перед собою фінансовий аналітик, він вибирає ті чи інші види та методи аналізу.

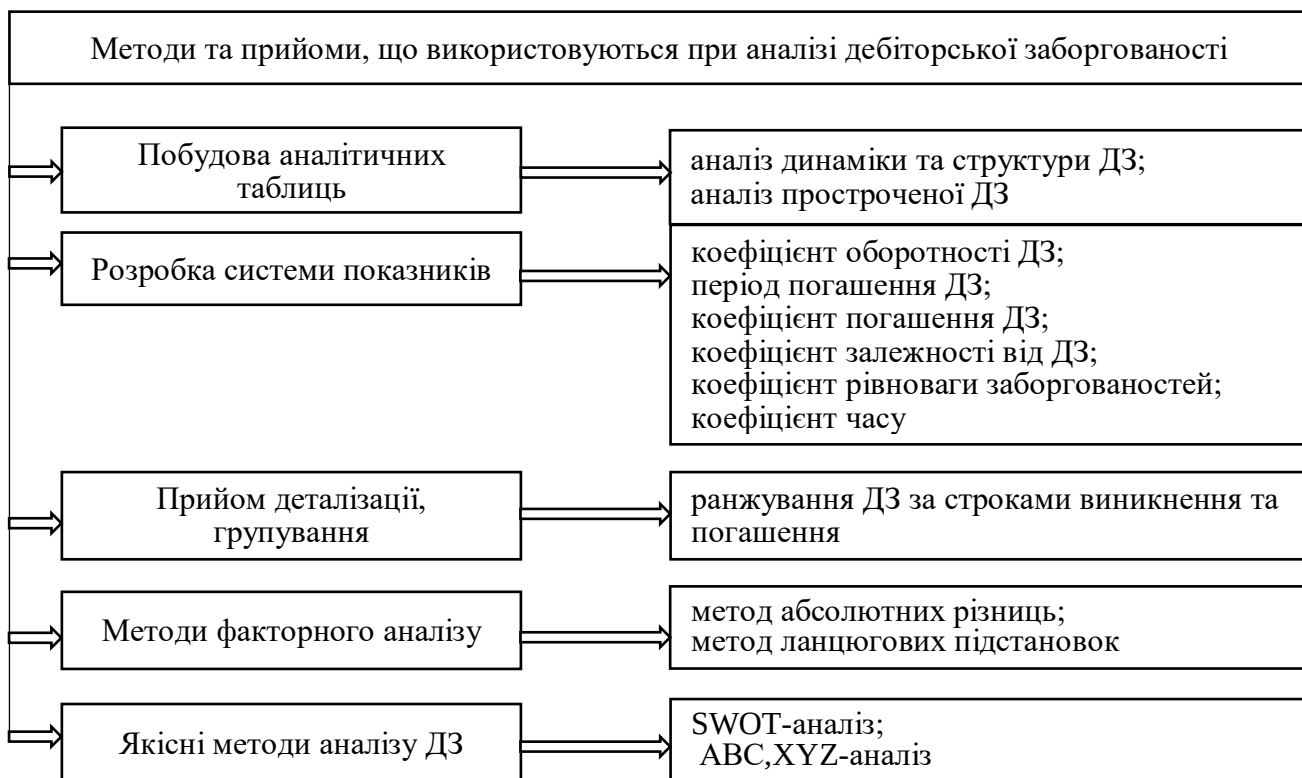


Рисунок 1.5 — Класифікація методів та прийомів, що використовуються в аналізі дебіторської заборгованості підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [22]

Аналіз дебіторської заборгованості рекомендується проводити у певній послідовності. Алгоритм аналізу дебіторської заборгованості підприємства представлено на Рис. 1.6. В процесі аналізу дані етапи можуть коригуватися та доповнюватися залежно від різних факторів, які вплинули на діяльність організації.

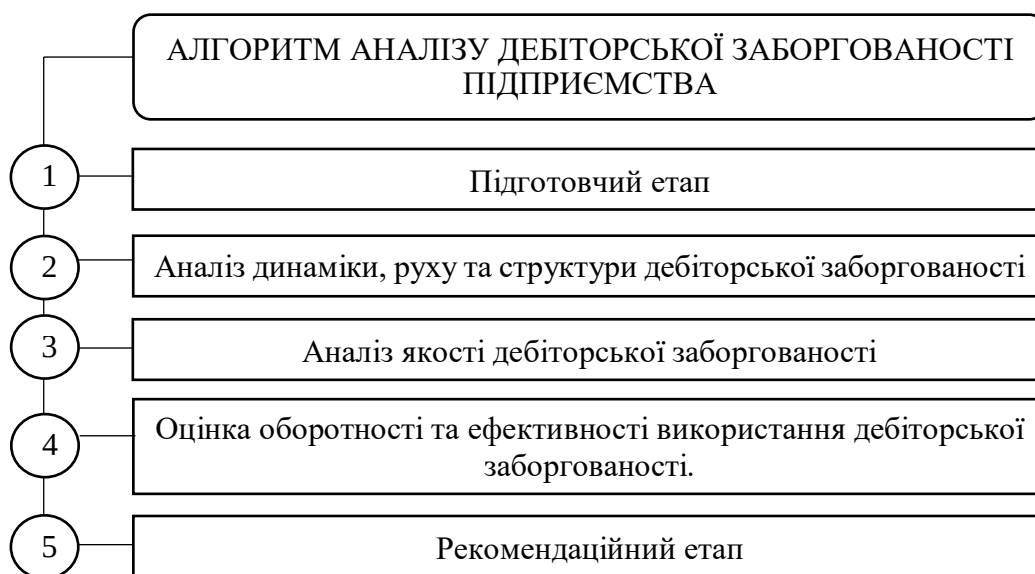


Рисунок 1.6 — Алгоритм аналізу дебіторської заборгованості підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [15-18]

Підготовчий етап аналізу дебіторської заборгованості є ключовим для забезпечення точності та ефективності подальшого аналізу. На підготовчому етапі визначаються об'єкт, мета та завдання аналізу, обираються методи аналізу. Крім того здійснюється збір необхідної інформації про дебіторську заборгованість, включаючи обсяги, структуру, терміни погашення та історію платежів дебіторів. При цьому важливо переконатися, що зібрані дані є актуальними та точними. Це може включати перевірку облікових записів, взаємоузгодження з банківськими виписками або перевірку з відділом продажу. Підготовчий етап вимагає ретельності та уваги до деталей, оскільки якість і точність зібраних даних безпосередньо впливають на результати аналізу дебіторської заборгованості.

На наступному етапі проходить вивчення обсягу, складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості. За підсумками розрахунків робляться висновки про вплив на відхилення загальної величини дебіторської заборгованості комерційної організації змін сум довгострокової дебіторської заборгованості в цілому, короткострокової дебіторської заборгованості в цілому та окремих їх статей, а також дається оцінка змін структури дебіторської заборгованості, що відбулися у звіті.

На третьому етапі здійснюється аналіз якості дебіторської заборгованості. Оцінюється якість дебіторської заборгованості за допомогою оцінки зміни частки простроченої та сумнівної заборгованості. Контроль якості, а також «вікового» складу дебіторської заборгованості є найважливішою метою управління нею, оскільки, чим більше період неповернення, тим вище ризик непогашення заборгованості.

Після цього відбувається оцінка оборотності та ефективності використання дебіторської заборгованості. Розраховуються коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та період її обороту. Також може бути проведено оцінку ефективності інвестицій у дебіторську заборгованість.

Систему показників для аналізу дебіторської заборгованості за наведеним алгоритмом наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Система показників для аналізу дебіторської заборгованості підприємства

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Критерії оцінки
1	2	3	4
Динаміка	Абсолютний приріст (зниження) дебіторської заборгованості (ΔDZ_{abc})	$\Delta DZ_{abc} = DZ_k - DZ_n$, де DZ_k – дебіторська заборгованість наприкінці звітного періоду; DZ_n – дебіторська заборгованість на початку звітного періоду	Аналізується у динаміці
	Темп зростання дебіторської заборгованості (TP_{DZ})	$TP_{DZ} = \frac{DZ_k}{DZ_n} * 100\%$	Аналізується у динаміці
Структура	Питома вага дебіторської заборгованості у загальній величині оборотних активів (Pe_{DZ})	$Pe_{DZ} = \frac{DZ}{OA}$, де DZ – загальна величина дебіторської заборгованості; OA – оборотні активи.	Аналізується у динаміці
Якість	Питома вага простроченої (сумнівної) дебіторської заборгованості у загальній величині дебіторської заборгованості (Pe_{sum})	$Pe_{sum} = \frac{DZ_{pr(sum)}}{DZ}$, де $DZ_{pr(sum)}$ – прострочена (сумнівна) дебіторська заборгованість.	Зниження в динаміці
Оборотність	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Kob_{DZ})	$Kob_{DZ} = \frac{B}{\bar{DZ}}$, де $\bar{DZ}$ – середня величина дебіторської заборгованості у звітному періоді;; B – виручка від продаж.	Зростання у динаміці
	Період оборотності дебіторської заборгованості ($Podz$)	$Podz = \frac{D}{Kob_{DZ}}$, де D – кількість днів у аналізованому періоді..	Зниження в динаміці

Джерело: побудовано автором за даними [22]

При цьому варто зазначити, що наведеними коефіцієнтами не вичерпується все різноманіття способів оцінки дебіторської заборгованості. Методи та прийоми фінансово-економічного аналізу взаємопов'язані та застосовуються одночасно в різних поєднаннях, що дозволяє глибоко аналізувати діяльність комерційних організацій, розкривати резерви можливого підвищення її ефективності та приймати правильні рішення з метою покращення діяльності. При проведенні аналізу всі господарські процеси та явища всебічно вивчаються та пізнаються у їхньому різноманітті, русі, у взаємозв'язку та взаємозалежності для розкриття тенденцій та закономірностей подальшого розвитку фінансових процесів на підприємстві

Після закінчення аналізу дебіторської заборгованості виходячи з систематизації проміжних результатів аналізу робиться загальний висновок про рівень раціональності її структури, термінів погашення, впливу змін її величини на

фінансове становище підприємства. На основі отриманих результатів аналізу формуються пропозиції щодо покращення управління дебіторською заборгованістю.

Таким чином, правильний та грамотний аналіз та подальше управління дебіторською заборгованістю допоможе прискорити оборот оборотного капіталу, а це у свою чергу дозволить вивільнити значні суми і, тим самим збільшити обсяги виробництва без додаткових фінансових вкладень. При цьому вивільнені кошти можна використовувати відповідно до потреб підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Нова Пошта» (ЄДРПОУ - 31316718) – заснована у 2001 році українська поштово-вантажна компанія, що спеціалізується на наданні послуг швидкої доставки документів, кореспонденції та вантажів по Україні та за її межами. Компанія зареєстрована за юридичною адресою в місті Київ, Столичне шосе, буд. 103. На сьогоднішній день «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку країни, який забезпечує доступну та зручну доставку кожному клієнту.

Основними напрямками діяльності Компанії є надання комплексу логістичних послуг, зокрема: експрес доставка документів, посилок та великогабаритних вантажів; поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам; послуги пакування; надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо.

ТОВ «Нова пошта» забезпечує легку доставку кожному клієнту – до відділення, поштомату, за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Нова пошта дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 10 000 відділень по всій Україні та понад 13000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 рік перевищила 372 млн посилок та вантажів[24].

Місія підприємства полягає в спрощенні життя своїм клієнтам, роблячи доставку легкою для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує

та удосконалює нові продукти і послуги, орієнтуючись на світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Інноваційні технології та орієнтація на потреби клієнтів лежать в основі бізнес-стратегії «Нової Пошти». Компанія активно впроваджує цифрові рішення, такі як онлайн-відстеження вантажів, мобільні додатки для замовлення доставки, а також розробки в галузі штучного інтелекту та автоматизації логістичних процесів.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал ТОВ «Нова Пошта» становить 4 654 075 грн, поділений на частки визначених установчими документами розмірів, а учасники несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості своїх внесків. Інформацію про кінцевих бенефіціарних власників юридичної особи наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Учасники та бенефіціари ТОВ «Нова Пошта» та їх частки у статутному капіталі

№	Назва	Місцезнаходження	% частки статутного капіталу
1	ПАТ "Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд "Прайд"	01033, Україна, місто Київ, вулиця Жилянська, будинок, 48,50А, офіс, 13	90%
2	Компанія "НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД"	Кіпр, 1065, Нікосія, Микінон, 8	10%

Джерело: побудовано автором за даними [24,25]

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена (додаток В). Для підвищення ефективності надання послуг компанія використовує дивізіональну структуру управління. Даний тип структури є логічним вибором, оскільки підприємство має безліч відділень по всій Україні. Вся організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» базується на відділах, а вже залежно від завдань і географічного розташування відділів створюються філії. Кожен підрозділ є самостійним, але тісно пов'язаним з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу оцінюються показниками, які відображають виконання ними своїх цілей і завдань. Для кожної підсистеми формуються ієрархічні послідовності та правила роботи, охоплюючи всю

організацію від верху донизу.

Використання такого типу структури дозволяє оптимізувати швидкість ухвалення управлінських рішень в умовах великої кількості відділень. Таким чином, конкретний відділ або декілька відділів відповідає за окремий вид діяльності. За допомогою швидкого прийняття рішень підвищується ефективність роботи підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоздатності його послуг.

Компанія «Нова пошта» наразі є лідером на українському ринку серед інших логістичних компаній. Компанія за роки своєї діяльності зарекомендувала себе як надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших. Для оцінки перспектив роботи підприємства у галузі було обчислено коефіцієнт галузевого випередження, що характеризує інвестиційну привабливість підприємства, а також ринкову частку підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз ринкових можливостей ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Суб'єкт	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхиленн я абс., +/-	Темп зростання, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	ТОВ "Нова Пошта"	16 902 857	20843 502	23687034	6 784 177	40,14
	По галузі (52.29)	112618110	123129327	115818549	3200438,9	2,84
Коефіцієнт випередження	-	-	1,13	1,21	0,08	-
Ринкова частка підприємства, %	-	15,01	16,93	20,45	5,44	36,26

Джерело: складено автором за даними [24,25]

ТОВ «Нова Пошта» випереджало галузь за темпом динаміки обсягу реалізованої продукції в 1,13 рази в 2021 році, та в 1,21 рази в 2022 році, що формує його інвестиційну привабливість. За аналізований період спостерігається збільшення ринкової частки ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.1). В 2022 році частка ринку, що займає компанія збільшилася на 5,44 % в порівнянні з 2020 р. та становила 20,45%.

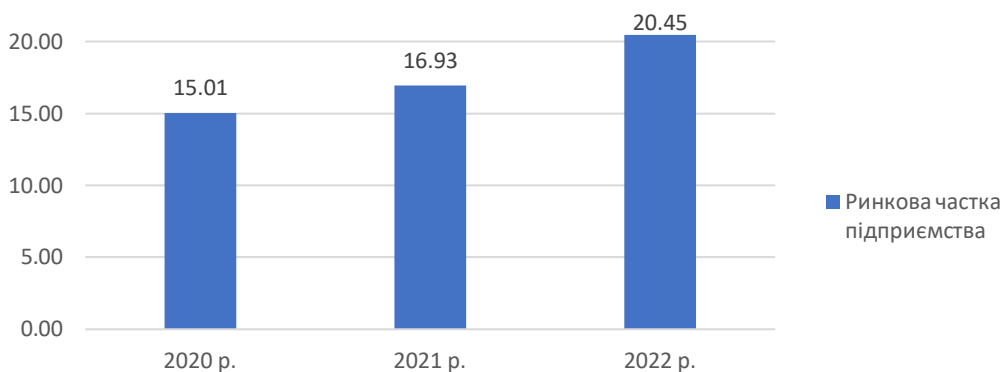


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни частки на ринку ТОВ «Нова Пошта» 2020-2022рр., %

Джерело: складено автором за даними [24,25]

За роки своєї діяльності компанія здобула репутацію надійного партнера та лідера на ринку логістичних послуг України. «Нова Пошта» має розгалужену мережу відділень та пунктів видачі по всій країні, що дозволяє забезпечити швидку та зручну доставку для своїх клієнтів. Завдяки своїй зосередженості на інноваціях, якості обслуговування та соціальній відповідальності, «Нова Пошта» продовжує бути одним із ключових гравців на ринку логістичних послуг в Україні.

З наявних даних фінансової звітності компанії (додаток Г,Д), проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 — Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	16 902 857	20 843 502	23 687 034	6 784 177	40,14
Собівартість реалізації, тис. грн.	12 877 086	16 441 004	19 276 532	6 399 446	49,70
Чистий прибуток, тис. грн.	991 292	2 600 320	2 135 960	1 144 668	115,47
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30 687	28 537	29 050	-1 637	-5,33
Фонд оплати праці, тис. грн.	4 529 467	5 742 731	5 345 909	816 442	18,03
Власний капітал, тис. грн.	2 186 904	4 491 224	6 516 072	4 329 168	197,96
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	5 182 319	8 426 565	10 178 235	4 995 916	96,40

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	3 351 500	6 171 683	6 840 742	3 489 242	104,11
Нарахований знос основних засобів, тис. грн.	-1 830 819	-2 254 882	-3 337 493	-1 506 674	82,30
Дебіторська заборгованість тис. грн.	1 596 726	4 112 283	2 254 554	657 828	41,20
Кредиторська заборгованість тис. грн.	397 182	1 456 288	1 530 745	1 133 563	285,40
Рентабельність продажів, %	5,86	12,48	9,02	3,15	53,76
Рентабельність активів, %	13,58	25,00	14,60	1,02	7,55

Джерело: Побудовано автором на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

За результатами отриманих розрахунків впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція збільшення виручки на підприємстві. В 2022 році обсяг виручки склав 23 687 034 тис. грн., що на 6 784 177 тис. грн. або 40,14 % більше за показник 2020 року. Показник собівартості склав у 2022 році 19 276 532 тис. грн., що на 6 399 446 тис. грн або 49,70% більше за 2020 рік. В цілому прибуток на підприємстві з 2020 року збільшився на 1 144 668 тис. грн або 115,47 % і становив 2 135 960 тис. грн.

Динаміка зміни кількості працівників підприємства протягом досліджуваного періоду років була не однорідною. Так, у 2021 році кількість працівників склала 28 537 осіб, що на 2150 менше за 2020 рік, однак у 2022 р. кількість працівників збільшилася та становила 29 050 осіб. Фонд оплати праці при цьому збільшився і склав 5 345 909 тис. грн, що на 816 442 тис. грн більше за 2020 рік.

Негативна тенденція спостерігається у зростанні кредиторської заборгованості. Так, у 2020 року обсяг кредитів підприємства становив 397 182 тис. грн, а через два роки закредитованість істотно збільшилася до 1 530 745 тис. грн (рис. 2.2). Збільшення кредиторської заборгованості призводить до зменшення показника фінансової стабільності та збільшення фінансового ризику підприємства [26]. Водночас, враховуючи значне збільшення власного капіталу підприємства та обсягу дебіторської заборгованості, можна відзначити певний запас фінансової стійкості підприємства.

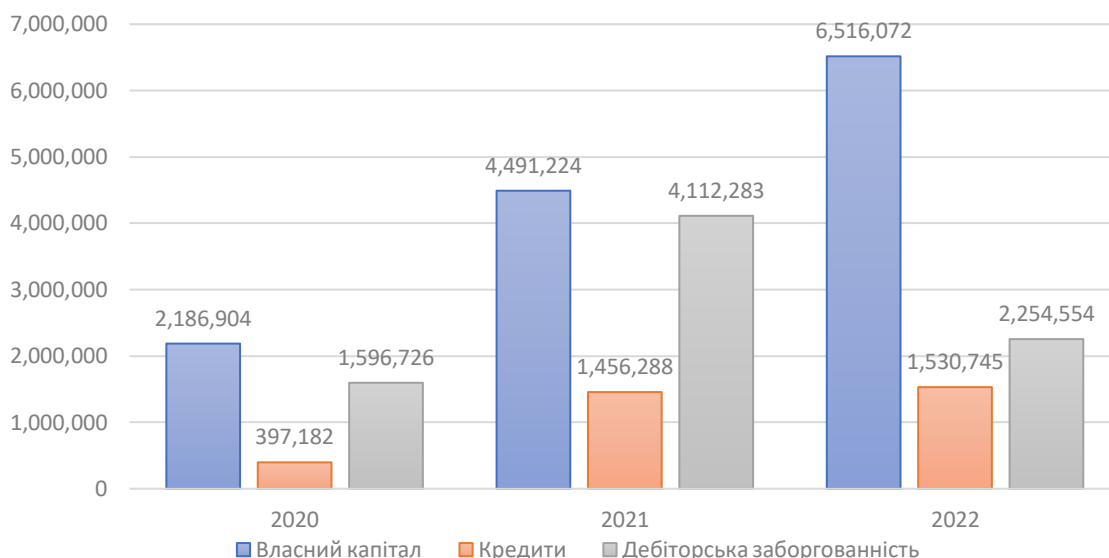


Рисунок 2.2 — Динаміка зміни власного капіталу, кредиторської та дебіторської заборгованості протягом 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Слід відмітити позитивну динаміку збільшення середньорічної вартості основних засобів, що говорить про можливе щорічне їхнє оновлення (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 — Динаміки зміни вартості основних засобів ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

В 2022 р. середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 3 489 242 тис. грн. або на 104,11% порівняно з 2020 р. і становила 6 840 742 тис. грн. Це говорить про те, що кошти не вибувають внаслідок продажу чи зносу.

За результатами розрахунку показників ефективності діяльності, можна зробити висновки про задовільний стан управління підприємством (рис.2.4).

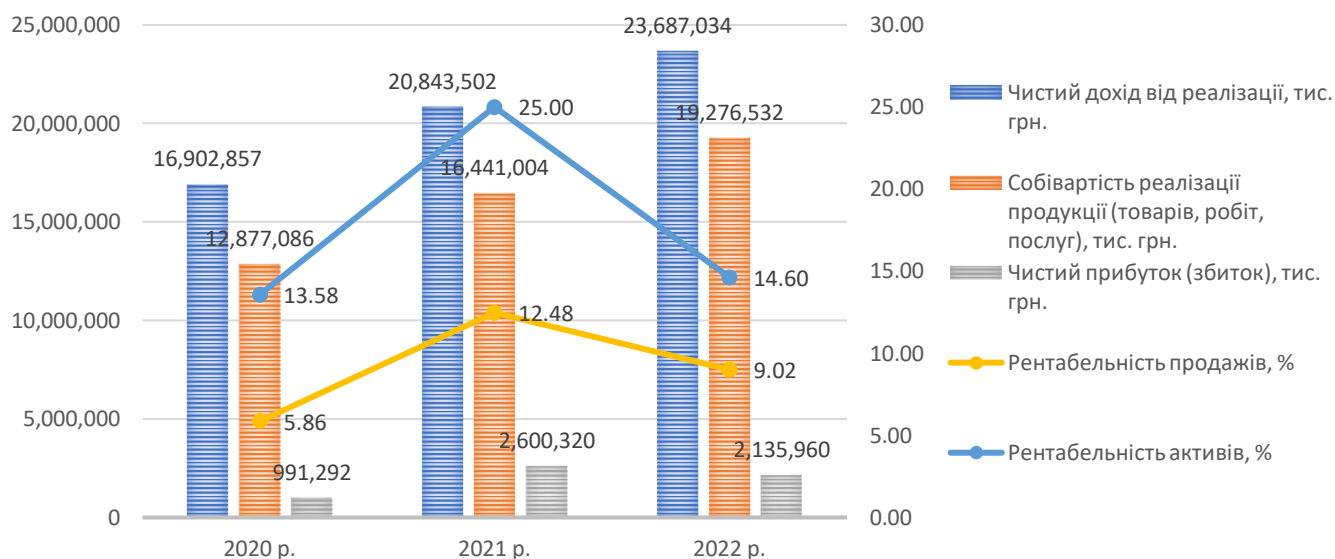


Рисунок 2.4 — Результати господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Показники рентабельності активів та продажів протягом досліджуваного періоду мають достатні значення, хоча слід відзначити погіршення даних показників у 2022 році. Вочевидь основною причиною цьому послужила складна ситуація в країні, спричинена війною.

В 2022 році показник рентабельності активів склав 14,6%, що на 1,02% більше за позаминулорічний показник. Це засвідчує збільшення ефективності використання активів компанії для генерації прибутку. Показник рентабельності продажів є індикатором фінансової результативності компанії. В 2022 році він збільшився на 3,15% в порівнянні з 2020 р. та становив 9,02%, що свідчить про достатньо високу та стабільну операційну ефективність.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу можна прийти до висновку про високий рівень професійної компетентності керівництва підприємства та успішне використання активів організації. Висока ефективність управління активами призводить до стабільного фінансового стану підприємства і позитивної динаміки у зростанні прибутку. Важливо, що компанія продовжувала працювати та

розвиватися навіть під час значних зовнішніх викликів, що свідчить про ефективне управління, стратегічне планування та високу адаптивність. Така поведінка на ринку може підвищити її репутацію серед клієнтів і сприяти довгостроковому зростанню.

2.2 Аналіз стану та структури дебіторської заборгованості підприємства

Першим кроком проведемо оцінку дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів ТОВ «Нова Пошта». Проведений аналіз структури та динаміки оборотних активів підприємства представлено в додатку Е. Передусім, варто відзначити зростання загальної вартості оборотних активів компанії за досліджуваний період на 26,47%, що в абсолютному виразі склало збільшення на 719 039 тис. грн. Основними драйверами цього стало збільшення дебіторської заборгованості на 41,2% або 657 828 тис. грн та зростання запасів на 233 285 тис. грн. Збільшення запасів може бути пов'язане із зусиллями компанії забезпечити безперебійність поставок та доставку в умовах війни, коли логістичні маршрути можуть бути непередбачувано змінені або ускладнені. Зростання дебіторської заборгованості, з одного боку, може відображати зростаючий попит на послуги компанії, що проявляється в збільшенні обсягів реалізації товарів і послуг. З іншого боку збільшення дебіторської заборгованості може вказувати на погіршення фінансового стану клієнтів, що зумовлює затримки платежів.

Натомість, грошові кошти та їх еквіваленти, а також інші оборотні активи скоротилися на 18,57% та 12,79 % відповідно. В 2022 році для захисту від ризиків вітчизняні підприємства були змушені мобілізувати грошові кошти та їх еквіваленти, як найбільш ліквідну частину оборотних активів. Зменшення грошових коштів та їх еквівалентів компанії може свідчити про значні витрати, пов'язані з адаптацією до воєнних умов, необхідність забезпечити безпеку персоналу та вантажів, а також можливе збільшення інвестицій у розвиток мережі

та інфраструктури. Зменшення ліквідних активів вимагає уваги менеджменту компанії, оскільки може вплинути на її платоспроможність і фінансову стабільність у короткостроковій перспективі.

В структурі оборотних активів ТОВ «Нова Пошта» протягом всього досліджуваного періоду найбільшу частку займала саме дебіторська заборгованість, в 2022 році її питома вага складала 66%, збільшившись на 7% з 2020 року (рис. 2.5).

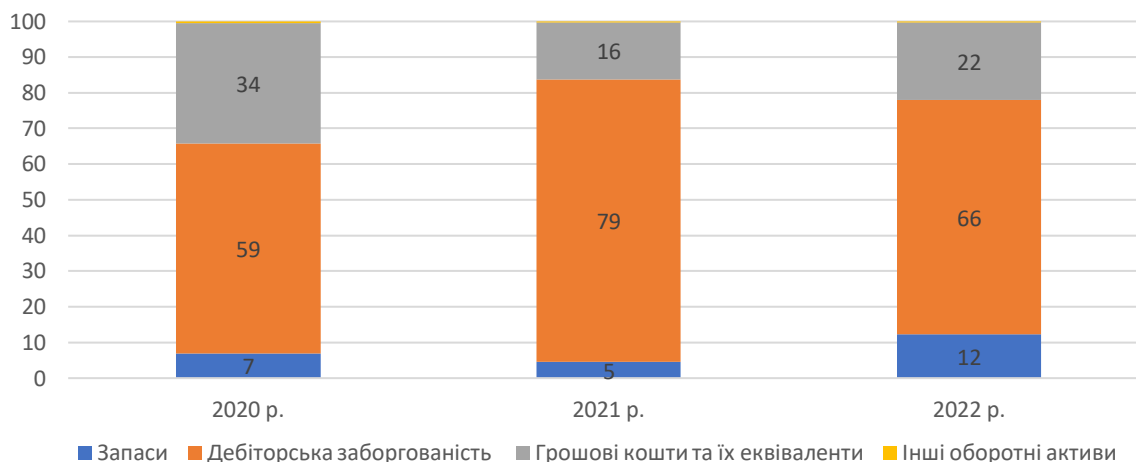


Рисунок 2.5. Структура оборотних активів ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., %

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Збільшення частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів підприємства може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його фінансового стану та операційної діяльності. Оцінка такої зміни вимагає розуміння причин, що спричинили зростання дебіторської заборгованості, та аналізу її потенційного впливу на ліквідність, прибутковість та фінансову стійкість підприємства. Серед можливих негативних наслідків зростання обсягу дебіторської заборгованості може бути:

- зменшення ліквідності підприємства, оскільки кошти, які могли б бути використані для поточної діяльності або інвестицій, залишаються заблокованими у формі дебіторської заборгованості;
- підвищення ризику неповернення коштів, в умовах економічної нестабільності, що може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства;

– можливе виникнення додаткових витрат на адміністрування та стягнення дебіторської заборгованості, включаючи юридичні витрати.

Розглянемо більш детально динаміку, склад та структуру дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 — Аналіз динаміки та структури дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Вид дебіторської заборгованості	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 22/20		
	тис. грн	п.в. %	тис. грн	п.в. %	тис. грн	п.в. %	абс, +-	темп зрост, %	п.в. %
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	678 593	42,50	704 235	17,13	968 844	42,97	290 251	42,77	0,47
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	53 432	3,35	100 979	2,46	146 103	6,48	92 671	173,44	3,13
з бюджетом	10 741	0,67	24 360	0,59	48 136	2,14	37 395	348,15	1,46
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	5 722	0,36	809 390	19,68	588 549	26,10	582 827	10185,7	25,75
Інша поточна дебіторська заборгованість	848 238	53,12	2473319	60,14	502 922	22,31	-345 316	-40,71	-30,8
Всього	1596726	100	4112283	100	2254554	100	657 828	41,20	-

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Як зазначалося вище, за досліджуваний період відбулося збільшення обсягу дебіторської заборгованості на підприємстві на 41,2%. В структурі дебіторської заборгованості найбільші зміни відбулися в дебіторській заборгованості за розрахунками з нарахованих доходів, яка зросла на 582 827 тис. грн, та дебіторській заборгованості за товари, роботи, послуги, яка зросла на 290 251 тис. грн (рис. 2.6). Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 40,71% або 657 828 тис. грн, що може свідчити про ефективні заходи з управління дебіторською заборгованістю в певних категоріях.

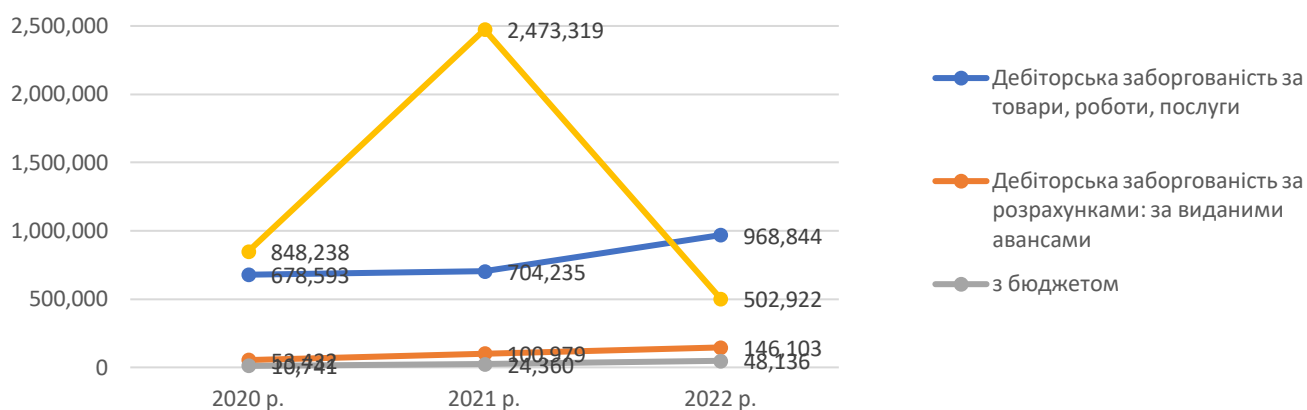


Рисунок 2.6 — Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз зміни структури дебіторської заборгованості за період з 2020 по 2022 рік вказує на динамічні процеси в управлінні кредитною та дебіторською політикою компанії (рис. 2.7).

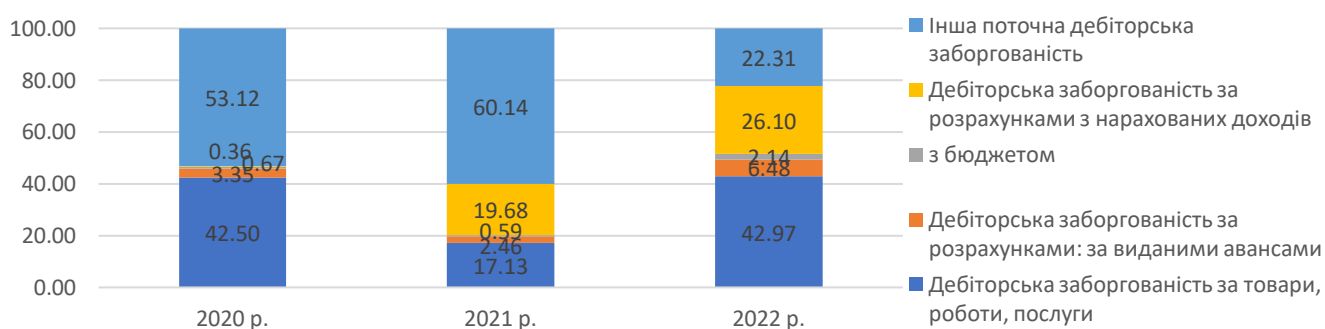


Рисунок 2.7 — Структура дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр., у %

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

В 2022 р. найбільшу частку займала дебіторська заборгованість за товари, роботи, її обсяг спочатку значно знизився в 2021 році, а потім відновився до рівня 2020 року в 2022 році. Частка дебіторської заборгованості за розрахунками з нарахованих доходів зросла на 25,75%, що вказує на збільшення обсягів доходів, які були визнані компанією, але за які не було отримано оплати та свідчить про збільшення відстрочки платежів зі сторони клієнтів. Значне зниження, на 40,71%, частки іншої поточної дебіторської заборгованості в 2022 році може свідчити про реорганізацію або оптимізацію структури дебіторської заборгованості компанією.

Це може бути результатом ефективніших заходів щодо стягнення заборгованостей, зменшення неплатоспроможних дебіторів, або зменшення розміру попередніх платежів та інших авансових виплат, які раніше формували значну частку іншої поточної дебіторської заборгованості.

Моніторинг якості та аналіз віку дебіторської заборгованості становить ключову ціль її управління, адже зі збільшенням тривалості заборгованості зростає й імовірність її несплати. Аналізуючи стан дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта», варто відзначити, що протягом досліджуваного періоду зменшився відсоток простроченої дебіторської заборгованості. Так, частка непростроченої дебіторської заборгованості у 2022 р. становила 96,61%, що більше на 1,91% ніж було в 2020 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Стан дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, 2022/2020		
	тис.грн	п.в.	тис.грн	п.в.	тис.грн	п.в.	абс.	%	п.в. %
Непрострочена	642675	94,71	692560	98,34	936024	96,61	293349	45,64	1,91
Прострочено: до 30 днів	29213	81,33	8053	68,98	28913	88,10	-300	-1,03	6,76
Від 31 до 90 днів	4924	13,71	2331	19,97	2355	7,18	-2569	-52,17	-6,53
Від 91 до 180 днів	1781	4,96	1291	11,06	1552	4,73	-229	-12,86	-0,23
Всього прострочено	35918	5,29	11675	1,66	32820	3,39	-3098	-8,63	-1,91
Всього	678593	100,00	704235	100,00	968844	100,00	290251	42,77	-

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

Обсяг простроченої дебіторської заборгованості за досліджуваний період зменшився на 3098 тис. грн або 8,63%. В структурі простроченої дебіторської заборгованості найбільша частку за терміном займає прострочка до 30 днів, що свідчить про те, що більшість дебіторів компанії сплачують свої зобов'язання з невеликим запізненням. Прострочення, які тривають від 31 до 90 днів, займають друге місце за обсягом, тоді як прострочення понад 91 день є найменш поширеним, що може вказувати на відносно високий рівень довіри між компанією та її клієнтами, а також на ефективність процесів стягнення боргу (рис. 2.8).

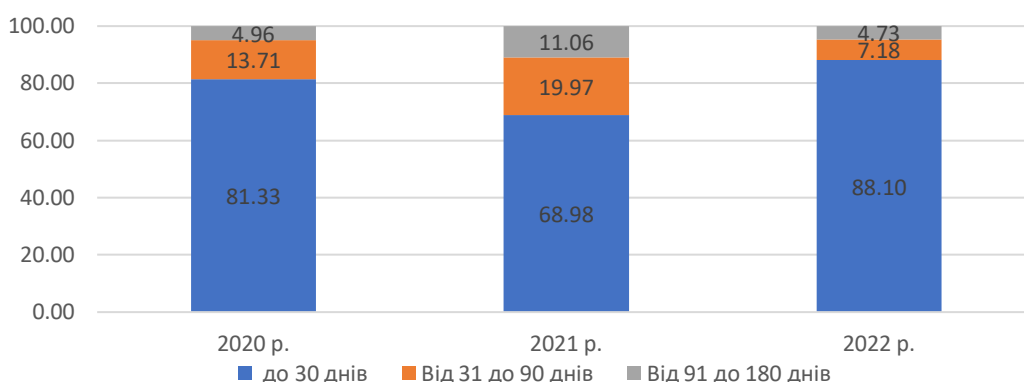


Рисунок 2.8 — Структура простроченої дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.,%

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Варто також відзначити, що в 2022 році, близько 4% доходу від реалізації ТОВ «Нова Пошта» отримано від десяти клієнтів (в 2020 р та 2021 р.: 5%). Сукупна дебіторська заборгованість цих клієнтів станом на кінець 2022 року становила 553 232 тис. грн. (2020 р. - 357 933 тис. грн.; 2021 р.-352 320 тис. грн.). Близько половини всього обсягу дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги утворено від 10 контрагентів. Залежність від обмеженої кількості великих клієнтів може бути ризикованою стратегією в довгостроковій перспективі. Необхідно забезпечити ефективне управління цими заборгованостями та диверсифікацію клієнтської бази, щоб знизити залежність від кількох великих клієнтів.

Отже, аналіз стану дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за досліджуваний період показує позитивні тенденції в управлінні кредитною політикою та контролі за платежами. Зменшення обсягу простроченої дебіторської заборгованості та значно переважаюча частка непростроченої дебіторської заборгованості вказують на покращення фінансової дисципліни серед клієнтів та ефективність заходів зі стягнення заборгованості, вжитих компанією. Водночас існує необхідність подальшої уваги до ризиків, пов'язаних зі збільшенням залежності від ключових клієнтів. Для забезпечення стабільного фінансового стану та уникнення можливих ризиків необхідно продовжувати працювати над диверсифікацією клієнтської бази, оптимізацією умов співпраці та вдосконаленням системи управління дебіторською заборгованістю.

2.3 Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства

Ефективне управління дебіторською заборгованістю має критичне значення для підтримання фінансової стабільності та забезпечення стійкого грошового потоку на підприємстві. Важливо систематично моніторити ключові показники, щоб своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та реагувати на них ефективними заходами. Проведемо оцінку ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Нова Пошта», результати розрахунків представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6 — Показники ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	22/20, абс.+/-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,59	5,07	10,51	-0,08
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	34	71	34	0
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,25	0,35	0,68	0,43
Коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості	0,053	0,017	0,034	-0,019

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів протягом року компанія обертає свою дебіторську заборгованість. В 2021 р. відбулося зниження даного показника, що вказує на проблеми зі стягненням боргів або збільшення дебіторської заборгованості, але в 2022 році ефективність була майже повністю відновлена. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив на кінець 2022 р. 10,51. Строк погашення дебіторської заборгованості становив 34 дні. Зменшення строку погашення дебіторської заборгованості на 37 дні в порівнянні з попереднім періодом оцінюється позитивно. Це дозволяє компанії швидше отримувати кошти від своїх дебіторів, збільшувати обіговий капітал та зменшувати потребу в зовнішньому фінансуванні.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості

збільшився за досліджуваний період на 0,43 та становив у 2022 р. 0,68, що говорить про зростання кредиторської заборгованості в порівнянні з дебіторською та може бути негативним сигналом про ліквідність компанії. Зазвичай оптимальне значення показника приблизно дорівнює одиниці. Більш високий показник говорить про те, що компанія залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам. Це може бути ознакою кризи ліквідності[27]. Значення нижче нормативного може бути ознакою неефективної політики комерційного кредитування і, як результат, дебітори заборгували компанії більше коштів, ніж компанія отримала від постачальників.

Зниження коефіцієнта простроченої заборгованості з 0,053 у 2020 р. до 0,17 в 2021 році свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів або ефективність заходів зі стягнення боргів. Зростання в 2022 році до 0,034, хоч і є погіршенням порівняно з 2021 роком, все ж таки залишається на більш низькому рівні, ніж у 2020 році, що може свідчити про загальну ефективність управління дебіторською заборгованістю.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» змогло значно покращити управління своєю дебіторською заборгованістю, як видно зі зниження строку погашення та коефіцієнта простроченої заборгованості. Однак, у 2022 році, незважаючи на відновлення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості до рівня 2020 року, і збереження покращення в управлінні простроченою заборгованістю, є збільшення залежності від кредиторської заборгованості. Це може свідчити про необхідність заходів для покращення ліквідності та оптимізації структури капіталу.

ТОВ «Нова Пошта» найближчим часом насамперед важливо зберегти досягнутий рівень ефективності управління дебіторською заборгованістю. Необхідність удосконалення управління дебіторською заборгованістю обумовлена насамперед запобіганням ризику ліквідності та платоспроможності. Особливо це актуально в сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються зниженням рівня ділової активності, внаслідок появи значних труднощів зі збутом продукції, затримки платежів за відвантаженою продукцією, скорочення споживчого попиту, що були спричинені руйнівними та кризовими явищами триваючої війни.

З метою виявлення та усунення недоліків в економічній діяльності, визначення ступеню забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями, а також пошуку резервів для покращення фінансового стану проведемо аналіз ліквідності.

Ризик ліквідності - це ризик того, що компанія не зможе виконати свої фінансові зобов'язання, якщо вони підлягають сплаті. Підхід до управління ліквідністю в ТОВ «Нова Пошта» полягає в тому, щоб забезпечити, наскільки це можливо, достатню ліквідність для виконання своїх зобов'язань у разі необхідності, як за звичайних, так і за нестандартних умов, не зазнаючи значних збитків або ризикуючи зашкодити репутації компанії. Компанія здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності та аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозує потоки грошових коштів від операційної діяльності. Структуру активів та зобов'язань збалансовану за строками погашення, та ліквідністю активу що забезпечує виконання таких зобов'язань наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 — Структуру активів та зобов'язань за 2020-2022 рр., тис. грн

Активи				Пасиви			
Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Активи всього	7 300 383	13498127	15 754 920	Пасиви всього	7 300 383	13498127	15 754 920
Гроші та їх еквіваленти	917 065	827 839	673 522	Поточні забезпечення	333 356	390 237	435 264
Поточна ДЗ	1 596 726	4 112 283	2 254 554	Поточна КЗ	3 135 450	4 592 161	4 752 156
Інші оборотні активи	202 899	252 796	434 162	Короткострокові кредити	0	0	76000
Відстрочені податкові активи	131 634	142 680	127801	Інші поточні зобов'язання	6 251	127 205	187 798
Основні засоби та НМА	4 160 960	7 821 044	8 565 390	Власний капітал	2 186 904	4 491 224	6 516 072
Інші фінансові інвестиції	100 639	314 176	3 564 861	Довгострокові зобов'язання	1 638 422	3 897 300	3 780 268
Інші необоротні активи	190 460	27 591	47 748				

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Наступним кроком проведемо розрахунок ліквідності балансу. Результати представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 — Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022

рр., тис. грн.

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Пасив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Платіжний надлишок або нестача		
								2020 р.	2021 р.	2022 р.
A1	917 065	827 839	673 522	П1	3 135 450	4 592 161	4 835 518	-2218385	-3764322	-4161996
A2	1 596 726	4 112 283	2 341 154	П2	339 607	517 442	623 062	1257119	3594841	1718092
A3	202 899	252 796	434 162	П3	1 638 422	3 897 300	3 780 268	-1435523	-3644504	-3346106
A4	4 583 693	8 305 491	12 306 082	П4	2 186 904	4 491 224	6516072	2396789	3814267	5790010
Баланс	7 300 383	13 498 127	15 754 920	Баланс	7 300 383	13 498 127	15754920	-	-	-

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Для визначення ліквідності балансу порівняємо підсумки згрупованих активів та пасивів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 — Порівняння активів та пасивів балансу ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

2020 р.	2021 р.	2022 р.
A1 < П1	A1 < П1	A1 < П1
A2 > П2	A2 > П2	A2 > П2
A3 < П3	A3 < П3	A3 < П3
A4 > П4	A4 > П4	A4 > П4

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Баланс вважається ліквідним якщо:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4$$

Проаналізувавши перегруповану структуру балансу, можна дійти висновку, що протягом аналізованих трьох років спостерігалось таке співвідношення груп активів і пасивів: $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 < П3$; $A4 > П4$. Лише одне співвідношення груп активів та пасивів ($A2 > П2$) відповідає умовам абсолютної ліквідності. Отже, ліквідність балансу організації перебуває у поганому стані.

Зіставлення найбільш ліквідних коштів та швидко реалізованих активів із найбільш терміновими зобов'язаннями та короткостроковими пасивами свідчить про неплатоспроможність підприємства на найближчий час. У 2022 р. підприємство не було здатне погасити поточну заборгованість у сумі -4 161 996 тис. грн. Також запаси підприємства (A3) не покривають кредиторську заборгованість (П3), що свідчить про недостатню величину запасів ТОВ «Нова Пошта». Невиконання останньої нерівності свідчить про недостатність власного капіталу організації (П4) для покриття важкореалізованих активів (A4).

З метою комплексної оцінки ліквідності балансу визначимо загальний показник ліквідності (ЗПЛ):

$$\text{ЗПЛ}_{2022} = \frac{673\,522 \cdot 0,04 + 2\,341\,154 \cdot 0,15 + 434\,162 \cdot 0,03}{4\,835\,518 \cdot 0,31 + 623\,062 \cdot 0,04 + 3\,780\,268 \cdot 0,24} = 0,16$$

$$\text{ЗПЛ}_{2021} = 0,48$$

$$\text{ЗПЛ}_{2020} = 0,27$$

З отриманих даних, можна відмітити, що загальний показник ліквідності балансу досяг у 2022 році найменшого значення. Отже, організація здатна розплатитися за платежами найближчої перспективи з деяким фінансовим запасом за умови своєчасних розрахунків з дебіторами, збільшення запасів підприємства з урахуванням можливості використання ліквідних активів на ці цілі.

Аналіз ліквідності балансу дає загальне уявлення про співвідношення різних елементів поточних активів та пасивів підприємства. Його важливість обумовлюється місцем та значенням у процесі прийняття рішень у практичній фінансовій діяльності[28]. Проте за всієї його значущості, щоб одержати більш повну картину про стан ліквідності та рівень платоспроможності, слід доповнити оцінку ліквідності розрахунками відповідних коефіцієнтів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 — Показники оцінювання ліквідності активів ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022/2020
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,18	0,12	-0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73	0,97	0,55	-0,17
Коефіцієнт покриття	0,78	1,02	0,63	-0,15

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта»

За результатом аналізу показників оцінювання ліквідності активів, насамперед можна відзначити негативну динаміку зменшення усіх коефіцієнтів у 2022 році (рис.2.4). Водночас коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності знаходяться в межах нормативного значення протягом усього аналізованого періоду. Натомість негативна динаміка зниження коефіцієнта покриття, а також не дотримання нормативного значення, свідчить про погіршення стану платоспроможності, адже оборотних активів не достатньо для того, щоб відповісти

за поточними зобов'язаннями. Це веде до зменшення довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів.

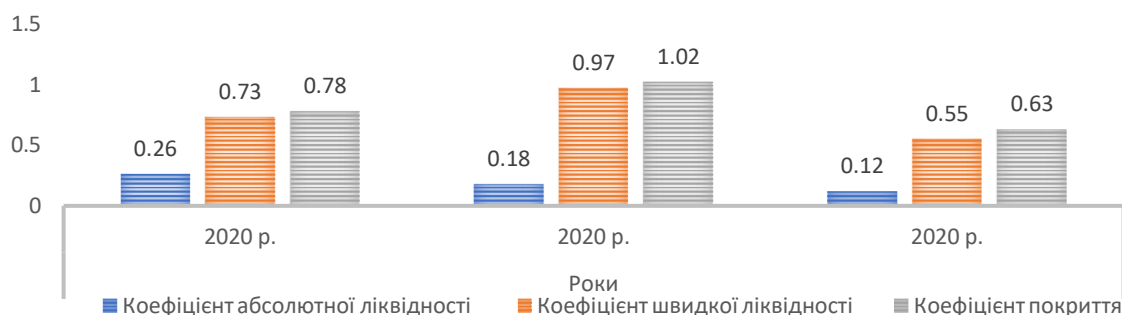


Рисунок 2.9. — Динаміка зміни показників ліквідності активів за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі даних річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Отже, протягом аналізованих років ліквідність балансу ТОВ «Нова Пошта» перебуває у незадовільному стані. Важко реалізовані активи більше постійних пасивів, тобто мінімальна умова фінансової стабільності не виконується. З чотирьох співвідношень, що характеризують наявність ліквідних активів в організації за звітний період виконується лише одне. Це свідчить про не достатність у підприємства власних коштів, для оплати термінових зобов'язань, що робить його вразливим до зовнішніх несприятливих змін та посилює необхідність вжиття відповідних заходів з метою оптимізації управління дебіторською заборгованістю для підтримки загальної фінансової стабільності компанії.

Загальне збільшення дебіторської заборгованості на підприємстві вимагає уважного аналізу ризиків та управління кредитною політикою. Важливо збалансувати потребу в збільшенні продажів та розширенні ринкової частки з необхідністю підтримки достатнього рівня ліквідності та мінімізації кредитних ризиків. Ретельний аналіз дебіторської заборгованості, розумна кредитна політика, активне стягнення боргів та інноваційні підходи до управління заборгованістю дозволяють мінімізувати ризики неплатежів і сприяють підтриманню оптимального рівня оборотного капіталу. Ефективне управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Нова Пошта» в майбутньому покликане сприяти генеруванню прибутковості бізнесу та зміцненню фінансового стану підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Методологічні підходи підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю

При здійсненні господарської діяльності більшість суб'єктів господарювання неминуче стикаються з розрахунковими відносинами, що виникають у результаті реалізації матеріальних цінностей, виконання робіт або надання послуг. Ці відносини породжують взаємні зобов'язання між контрагентами, які проявляються у формі дебіторської заборгованості. Утворення дебіторської заборгованості є природним явищем у діловій практиці будь-якого підприємства. При цьому наявність дебіторської заборгованості, її обсяги та структура можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність компанії (рис. 3.1).

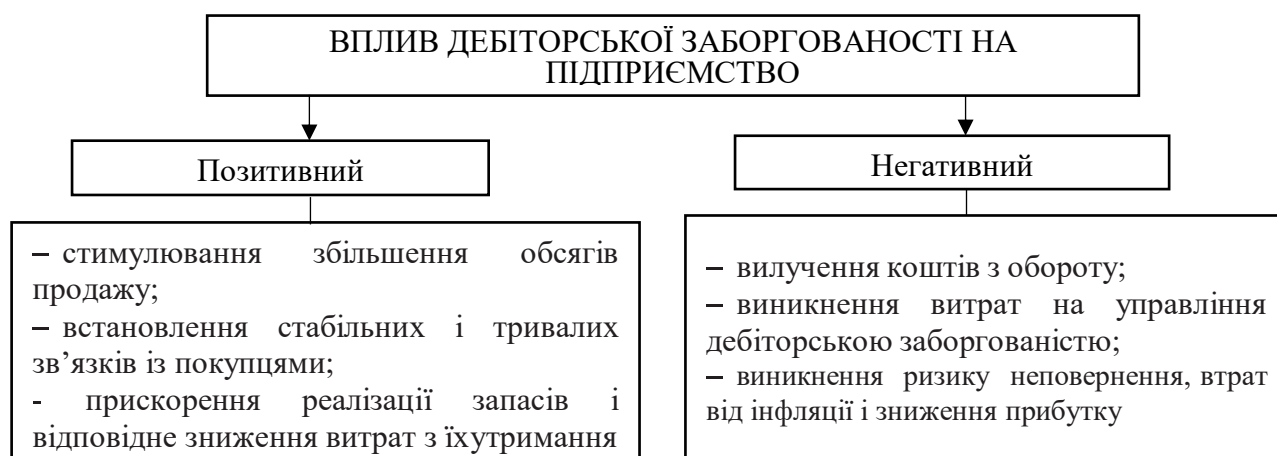


Рисунок 3.1 — Переваги та недоліки формування дебіторської заборгованості на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [29-31]

З одного боку, дебіторська заборгованість є ознакою налагоджених

комерційних зв'язків та розширення клієнтської бази, що сприяє зростанню обсягів реалізації. Однак, з іншого боку, значна частка дебіторської заборгованості в активах може негативно позначитися на фінансовому стані підприємства, його платоспроможності та фінансовій стійкості. Саме тому ефективне управління дебіторською заборгованістю є вкрай важливим завданням для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку бізнесу. Грамотний підхід до управління дебіторською заборгованістю дозволяє мінімізувати ризики неплатежів, оптимізувати грошові потоки та підвищити ефективність використання оборотних коштів підприємства.

Дебіторська заборгованість є одним з ключових джерел формування грошових потоків підприємства. Ефективне управління нею може безпосередньо впливати на рівень прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу. Проте недбале ставлення до цього аспекту, виражене у неграмотній кредитній політиці чи несвоєчасності розрахунків за зобов'язаннями, може спричинити негативні наслідки для фінансового стану організації. Тому питанням управління дебіторською заборгованістю слід приділяти особливу увагу.

Управління дебіторською заборгованістю є вкрай важливим аспектом діяльності підприємства з огляду на кілька ключових факторів:

- наявність значної кількості постачальників та покупців зумовлює те, що дебіторська заборгованість становить суттєву частку в структурі оборотних активів, що безпосередньо впливає на рівень ліквідності підприємства на певну дату та його потенційну платоспроможність;
- основним джерелом надходження коштів для погашення кредиторської заборгованості є виручка від реалізації продукції чи послуг, тому ефективне управління дебіторською заборгованістю передбачає встановлення оптимальних договірних умов з покупцями та постачальниками, що дозволяє коригувати строки та обсяги платежів відповідно до надходження коштів від дебіторів;
- швидкість обертання дебіторської заборгованості безпосередньо визначає доступність вільних грошових ресурсів для здійснення поточної господарської діяльності компанії.

Практичне значення оптимізації дебіторської заборгованості проявляється у тому, що швидше стягнення платежів від клієнтів зменшує фінансове навантаження та підвищує обігові кошти, що є критично важливим у часи економічної нестабільності. Тактика раннього виявлення ознак неплатоспроможності дебіторів і превентивні заходи можуть допомогти знизити втрати від неплатежів.

В умовах воєнного стану оптимізація дебіторської заборгованості відіграє визначальну роль у підтримці ліквідності та зміцненні фінансової стійкості підприємства. В кризовий період, коли економічна невизначеність і ризики зростають, ретельний контроль над грошовими потоками стає життєво необхідним для забезпечення безперервності господарської діяльності. У такій ситуації надзвичайно важливо вживати заходів для своєчасного погашення дебіторської заборгованості та водночас ефективно управляти власними зобов'язаннями перед кредиторами. Збалансована політика в цій сфері дозволить оптимізувати грошові потоки, уникнути критичного дефіциту ліквідних коштів та підтримати фінансову стабільність підприємства в складних воєнних реаліях.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю є комплексним завданням, яке охоплює не лише фінансовий, але й маркетинговий аспект діяльності підприємства. З одного боку, маркетингова стратегія спрямована на стимулювання зростання обсягів продажів продукції компанії шляхом зниження собівартості, оптимізації цінової політики та пропонування вигідних умов для споживачів, що підвищує конкурентоспроможність. З іншого боку, фінансове управління зосереджується на оптимізації обсягів дебіторської заборгованості та покращенні параметрів її формування з метою забезпечення своєчасного погашення без непотрібних фінансових втрат для компанії.

Таким чином, стратегія управління дебіторською заборгованістю має гармонійно поєднувати завдання зі збільшення обсягів реалізації продукції та оптимізації рівня заборгованості, а також своєчасного стягнення боргів. Збільшення прибутків через нарощування товарообігу залежить не лише від ефективної цінової політики, але й від умов надання товарного кредиту покупцям.

З одного боку, це дозволяє пришвидшити оборотність товарних запасів, однак водночас призводить до зростання інвестицій у дебіторську заборгованість та сповільнення повернення коштів. Тому керівництво підприємства має ухвалювати виважені рішення щодо доцільності та обсягів надання товарного кредиту, виходячи з визначення оптимального розміру дебіторської заборгованості, який забезпечить баланс між стимулюванням продажів та ефективним використанням обігових коштів.

Механізм управління дебіторською заборгованістю вимагає чіткої та послідовної реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків виникнення прострочених або безнадійних боргів. Цей процес також передбачає розробку виваженої кредитної політики, яка дозволяє максимізувати ефективність використання дебіторської заборгованості як інструменту стимулювання продажів. Загалом, робота з управління дебіторською заборгованістю охоплює декілька ключових етапів, що представлені на рис 3.2

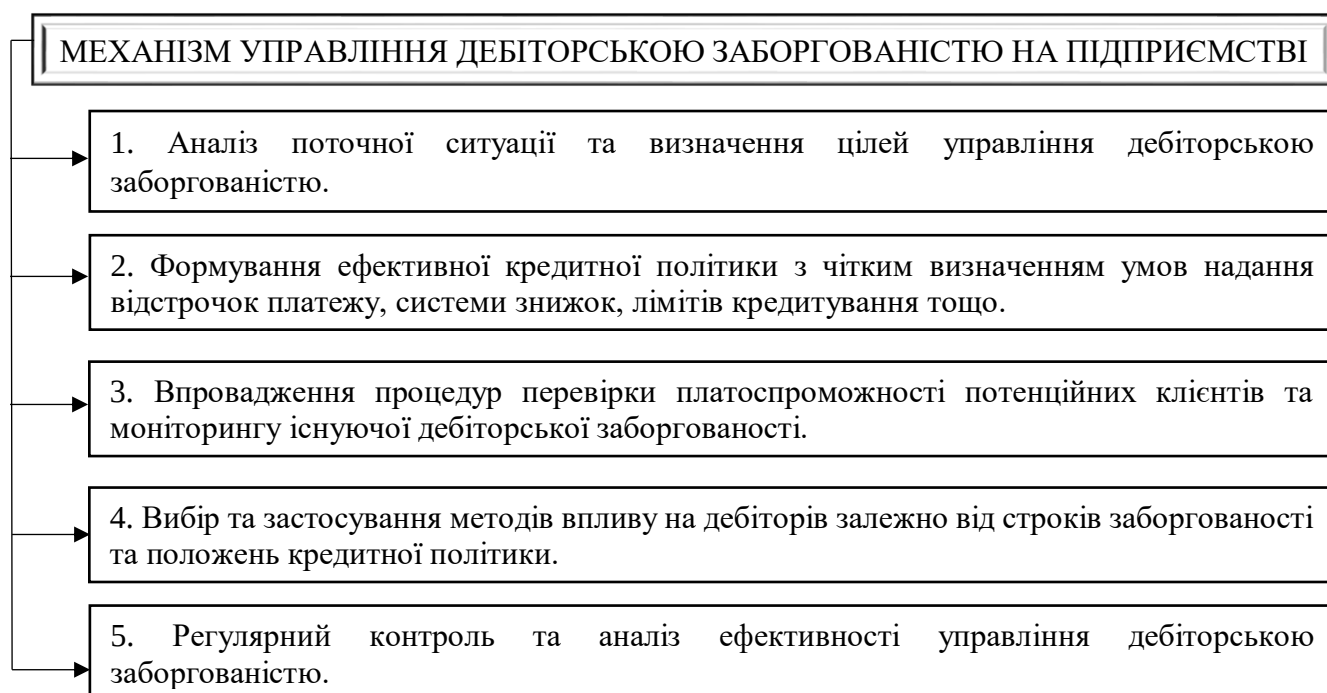


Рисунок 3.2 – Механізм управління дебіторською заборгованістю на підприємстві

Джерело: Побудовано автором на основі даних [29-33]

Одним з ефективних інструментів управління обсягів дебіторської

заборгованості для підприємства є надання знижок покупцям. Фактично, непогашена дебіторська заборгованість клієнтів еквівалентна безпроцентній позиції, наданій їм компанією-продавцем. Перш ніж вдаватися до пом'якшення умов розрахунків із клієнтами, підприємству необхідно ретельно зважити потенційні витрати, пов'язані зі збереженням збільшеної дебіторської заборгованості на балансі, та можливі вигоди від очікуваного зростання обсягів продажів. Лише у випадку, коли таке порівняння вказує на перспективу отримання додаткової вигоди, компанія може розглядати доцільність послаблення розрахункових умов для своїх клієнтів. Запровадження системи знижок для покупців, які здійснюють своєчасну оплату, може стати дієвим стимулом для прискорення надходження коштів та зменшення середніх термінів інкасації дебіторської заборгованості. Водночас, для вибіркового клієнтів можуть розглядатися варіанти надання більш тривалих відстрочок платежу чи розстрочення оплати на певний період часу. Такі заходи доцільно застосовувати лише після ретельного аналізу платоспроможності покупців та оцінки ризиків неплатежів. Отже, грамотне поєднання цінової політики та умов розрахунків може стати дієвим інструментом оптимізації дебіторської заборгованості, що дозволить підприємству збалансувати рівень продажів, грошові потоки та ризики втрат від несплати боргів.

Найпоширенішими методами оптимізації складу та структури дебіторської заборгованості є її рефінансування за допомогою факторингових, форфейтингових операцій. Рефінансування дебіторської заборгованості може стати ефективним інструментом для забезпечення ліквідності та зміцнення фінансової стабільності підприємства. Серед основних методів рефінансування, які можуть використовувати компанії, можна виділити:

- факторинг - передбачає продаж дебіторської заборгованості факторинговій компанії, яка авансує частину її вартості підприємству, а решту суми виплачує після того, як боржник погасить борг, за вирахуванням комісійної винагороди;
- форфейтинг - являє собою форму факторингу, що застосовується для

більш тривалих термінів платежу, зазвичай у міжнародній торгівлі. Підприємства продають свої дебіторські вимоги форфейтеру, який надає їм готівку в обмін на повне перенесення ризику неплатежу;

- сек'юритизація - включає об'єднання та упаковку різних видів дебіторської заборгованості та їх подальший продаж інвесторам у формі цінних паперів, що дозволяє компаніям швидко залучити значні суми капіталу;

- кредитні лінії під заставу дебіторської заборгованості - підприємства можуть використовувати свою дебіторську заборгованість як забезпечення для отримання кредитних ліній від банків, що дає їм змогу отримати необхідні кошти, не очікуючи повного погашення боргів боржниками.

Застосування зазначених методів рефінансування дебіторської заборгованості дозволяє підприємствам підвищити ліквідність, оптимізувати грошові потоки та зменшити ризики втрат від прострочених або безнадійних боргів.

Крім методів рефінансування дебіторської заборгованості, на підприємстві необхідно також реалізовувати стратегії для зменшення або стягнення простроченої чи сумнівної заборгованості. Для цього можна застосовувати наступні підходи:

- юридичні методи – претензійно-позовна робота, досудове врегулювання шляхом переписування, подача позовів до господарського суду;

- економічні методи – накладення фінансових санкцій (штрафів, пені, неустойок), передача майна боржника в заставу як забезпечення боргу, призупинення поставок продукції чи послуг;

- психологічні методи – нагадування боржникам про необхідність погашення заборгованості через телефонні дзвінки, факси, поштові відправлення, публікацію інформації в ЗМІ чи розповсюдження даних серед суміжних контрагентів, що може завдати шкоди діловій репутації боржника;

- організаційно-фізичні методи – вилучення та арешт майна боржника, здійснений органами державної виконавчої служби або правоохоронними органами на підставі відповідних судових рішень.

Вибір конкретних методів впливу на боржників залежить від термінів заборгованості та положень кредитної політики підприємства. Для простроченої та сумнівної дебіторської заборгованості рекомендується комбінувати різні методи (рис. 3.3). Послідовна реалізація зазначених заходів дозволить компанії ефективно повертати свої кошти, скорочувати загальний обсяг дебіторської заборгованості та покращувати показники ліквідності. Водночас, виважена кредитна політика сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції чи послуг за рахунок використання дебіторської заборгованості як інструменту стимулювання попиту.



Рисунок 3.3 – Заходи, щодо управління товарною дебіторською заборгованістю

Джерело: Побудовано автором на основі даних [34-36]

Отже, застосування вітчизняними підприємствами методів управління дебіторською заборгованістю, зокрема методу надання знижок дебіторам, а також використання вказаних методів рефінансування та впливу на боржників, дозволить оптимізувати склад і структуру дебіторської заборгованості.

3.2 Напрями удосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві

Відповідно до проведеного в попередньому розділі аналізу дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» було встановлено, що за досліджуваний період спостерігаються позитивні тенденції в управлінні кредитною політикою та контролі над платежами даної компанії. Про це свідчать такі фактори, як зменшення обсягів простроченої дебіторської заборгованості, що вказує на покращення фінансової дисципліни серед клієнтів підприємства та переважання непростроченої дебіторської заборгованості в загальній структурі, що є ознакою ефективності заходів зі стягнення боргів, вжитих компанією. Водночас, існує необхідність приділяти подальшу увагу ризикам, пов'язаним зі зростанням залежності від ключових клієнтів підприємства.

Таким чином постає необхідність пошуку та впровадженню заходів, спрямованих на вдосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю, забезпечуючи тим самим більш ефективне використання фінансових можливостей підприємства та зниження ризиків фінансових труднощів. Для забезпечення стабільного фінансового стану та мінімізації можливих ризиків у майбутньому ТОВ «Нова Пошта» передусім доцільно:

- продовжувати роботу з диверсифікації клієнтської бази для зменшення концентрації ризиків неплатежів;
- оптимізувати умови співпраці з контрагентами з метою підвищення платіжної дисципліни;
- вдосконалювати систему управління дебіторською заборгованістю шляхом впровадження новітніх методик та інструментів.

Удосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» пропонується здійснити через реалізацію кількох ключових напрямів (табл. 3.1). Ці напрями охоплюють вдосконалення кредитної політики, застосування сучасних інформаційних систем, підвищення ефективності

інкасації та роботу з проблемними боргами.

Таблиця 3.1 — Напрями підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Нова Пошта»

Автор	Визначення
1.Формування ефективної кредитної політики	Встановлення чітких критеріїв відбору платоспроможних клієнтів; Визначення граничних сум і термінів надання комерційного кредиту; Розробка системи знижок для своєчасної оплати.
2. Вдосконалення системи моніторингу та контролю дебіторської заборгованості	Регулярний аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості; Контроль за термінами погашення боргів та своєчасне реагування на прострочену заборгованість; Використання інформаційних систем для автоматизації процесу управління дебіторською заборгованістю.
3.Активне управління інкасацією дебіторської заборгованості	Налагодження ефективної системи нагадувань про необхідність погашення боргів; Використання факторингу або секьюритизації для рефінансування дебіторської заборгованості; Застосування штрафних санкцій та судових позовів у разі тривалої прострочки платежів.
4. Оптимізація умов розрахунків з клієнтами	Перегляд та оновлення договірних умов з урахуванням ринкової ситуації та специфіки клієнтів; Використання інструментів забезпечення платежів (завдатки, гарантії, застави);
5.Підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в управлінні дебіторською заборгованістю	Навчання та тренінги з питань кредитної політики, фінансового аналізу, юридичних аспектів тощо; Впровадження системи мотивації працівників за ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Джерело: розроблено автором самостійно

Першим напрямом є вдосконалення кредитної політики підприємства. Для цього необхідно встановити чіткі критерії оцінки кредитоспроможності клієнтів, визначити ліміти кредитування, терміни надання відстрочок платежу та систему знижок. Чітка кредитна політика дозволяє мінімізувати ризики неплатежів та забезпечити своєчасне надходження коштів.

Для ТОВ «Нова Пошта» пропонується розробити та впровадити програму лояльності з фінансовими стимулами для клієнтів. Програма лояльності передбачає надання клієнтам фінансових стимулів, таких як знижки, бонуси чи відстрочки платежів, за своєчасні та повні розрахунки. Це дозволяє мотивувати клієнтів своєчасно сплачувати борги та знижує ризики неплатежів. В таблиці 3.2

представлено алгоритм впровадження пропонованої програми лояльності.

Таблиця 3.2 — Етапи впровадження програми лояльності для ТОВ «Нова Пошта»

Етап	Опис дій	Результат
Аналіз поточної ситуації	Оцінка стану дебіторської заборгованості та визначення проблемних аспектів	Ідентифіковані проблеми та цілі програми
Розробка умов програми лояльності	Визначення критеріїв, умов надання знижок та бонусів	Сформована програма лояльності
Інтеграція в існуючу систему	Впровадження програми в ERP та CRM системи	Програма інтегрована у робочі процеси
Інформування клієнтів	Проведення маркетингової кампанії	Клієнти обізнані про програму
Надання фінансових стимулів	Автоматичне застосування знижок та нарахування бонусів	Клієнти отримують вигоди за своєчасні платежі
Моніторинг та аналіз ефективності	Моніторинг результатів, збір зворотного зв'язку, внесення коригувань	Оцінка ефективності та постійне покращення програми

Джерело: розроблено автором самостійно

Серед переваг від впровадження програми лояльності для ТОВ «Нова Пошта» можна відзначити наступне:

- програма лояльності мотивує клієнтів своєчасно сплачувати борги, що знижує кількість прострочених платежів і покращує грошовий потік;
- лояльні клієнти частіше здійснюють повторні покупки, що сприяє зростанню доходів компанії;
- зменшення кількості прострочених платежів дозволяє знизити витрати на інкасацію та правовий супровід боргів;
- менше проблемних боргів дозволяє фінансовому відділу зосередитися на стратегічних задачах та покращити загальну ефективність управління дебіторською заборгованістю.

Впровадження програми лояльності з фінансовими стимулами дозволить ТОВ «Нова Пошта» покращити управління дебіторською заборгованістю, знизити ризики неплатежів та підвищити фінансову стабільність підприємства.

Другим напрямом є застосування сучасних інформаційних систем для управління дебіторською заборгованістю. Використання CRM-систем та ERP-систем дозволяє автоматизувати процеси моніторингу та управління заборгованістю, забезпечуючи своєчасне нагадування про строки оплати та аналіз

стану дебіторської заборгованості. Це допомагає оперативно реагувати на зміни в платіжній поведінці клієнтів та приймати відповідні заходи.

Третій напрям включає підвищення ефективності процесів інкасації. Для цього можна розробити та впровадити ефективні процедури інкасації, такі як регулярні нагадування про оплату, автоматичні повідомлення, дзвінки та навіть персональні зустрічі з клієнтами. Також можливо залучати спеціалізовані компанії для збору проблемних боргів, що дозволить зосередитися на основній діяльності підприємства.

Для ТОВ «Нова Пошта» пропонується впровадження заходу, який полягає у розподілі зон відповідальності серед співробітників підприємства та створенні регламенту контролю за дебіторською заборгованістю, що включає процедури її стягнення. На договірний відділ лягає функція ретельного опрацювання договорів, де слід передбачити всі значущі умови, а також провести аналіз кредитоспроможності і надійності контрагентів, зокрема наявності виконавчих проваджень, прострочених кредитів тощо. У свою чергу, технічний відділ бере на себе відповідальність за контроль виконання робіт. Якщо контрагент порушує строки оплати, і прострочення платежу становить до 30 днів, то керівник цього відділу має ухвалити рішення про зупинення виконання робіт до моменту отримання заборгованості. Фінансово-економічний відділ займається функцією повідомлення контрагента про суми та строки погашення боргу, нагадуванням про заборгованість, що утворилася, і нарахуванням штрафу. І завершальний етап управління дебіторською заборгованістю приходить на юридичний відділ, який відправляє письмову претензію компанії дебітору і готує позов до суду, у разі бездіяльності з боку контрагента. Розроблений регламент представлений у додатку Ж. Винятком до застосування цього регламенту може бути документи, які закріплюють термін погашення дебіторську заборгованість.

Кожен відповідальний підрозділ або особа, залежно від етапу управління дебіторською заборгованістю, повинні надати звіт про виконану роботу. Перший етап передбачає щотижневі звіти про проведені процедури контролю дебіторської заборгованості, оскільки це найважливіші етапи, які допомагають скоротити

можливість прострочення платежу більш ніж на 30 днів. На етапі прострочення 30-90 днів у процесі переговорів із відповідальними особами можливе оформлення гарантійного листа за згодою двох сторін, де зазначаються терміни, протягом яких компанія-боржник гарантує оплату боргу. Якщо дебітор не виконує умови гарантійного листа, то готується інформація про наявність майна підприємства для подання позову до суду. За другим, третім і четвертим етапом звітність формується щодня, де відстежується старіння дебіторської заборгованості.

Важливо розробити стратегію роботи з боржниками, що включає переговори про реструктуризацію боргу, встановлення нових графіків платежів та надання знижок за дострокову оплату. Юридичні заходи, такі як судові позови та використання колекторських компаній, можуть бути застосовані у випадках тривалої та значної заборгованості.

Регулярний контроль та аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю є завершальним етапом. ТОВ «Нова Пошта» повинно постійно аналізувати ключові показники, такі як середній термін обороту дебіторської заборгованості, рівень проблемної заборгованості та частка своєчасних оплат. На основі цього аналізу можна коригувати кредитну політику, вдосконалювати процеси інкасації та впроваджувати нові методи управління дебіторами для підвищення ефективності та зниження ризиків.

Варто відзначити, що великий обсяг дебіторської заборгованості, що накопичився на останні роки ТОВ «Нова Пошта» значно підвищує витрати на обслуговування позикового капіталу, що тягне за собою зменшення ліквідності оборотних активів. Прагнення максимально можливого скорочення дебіторської заборгованості - один із способів управління ліквідністю підприємства.

Одним з поширених інструментів управління дебіторською заборгованістю є операції факторингу. Розвиток ринкових відносин та інфраструктури фінансового ринку дозволяє використовувати рефінансування дебіторської заборгованості, тобто прискорену трансформацію в інші форми оборотних активів підприємства, здебільшого — кошти та високоліквідні короткострокові цінні папери.

Факторинг представляє собою фінансову операцію, зміст якої полягає у

поступці продавцем товарів та послуг прав вимоги на отримання факторинговою фірмою (комерційним банком) дебіторської заборгованості та негайної виплати певного відсотку (як правило 70-90%) від суми сукупної заборгованості[38]. Після того як дебітори здійснюють оплату за отриманий товар, комерційний банк перераховує на розрахунковий рахунок підприємства залишок суми боргу дебітора.

За факторингові послуги банком, зазвичай, стягується платіж у визначеній сумі відсотків від усієї суми договору (суми заборгованості). Найбільшою популярністю факторинг користується у суб'єктів малого та середнього бізнесу. Однак і великі підприємства вдаються до послуг банків. Діяльність комерційних банків щодо дебіторів ефективна, оскільки більшість фірм, не мають бажання опинитися в списку неплатоспроможних суб'єктів підприємництва, отже в кінцевому підсумку здійснюють оплату отриманих рахунків. Якщо банк пред'явить інформацію про те, що фірма з запізненням оплачує виставлені рахунки, то в перспективі у такої фірми виникатимуть труднощі з укладенням відносин з контрагентами через фінансовий ризик для партнерів. Схема факторингової операції представлена на рис. 3.4.

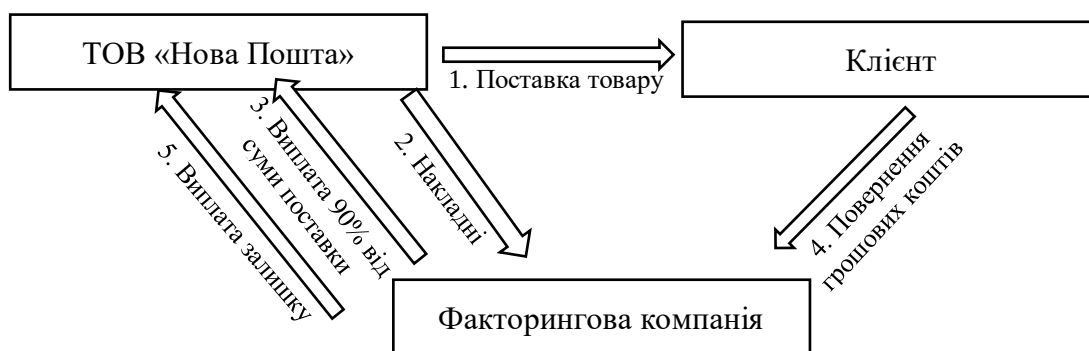


Рисунок 3.4 — Схема факторингової операції

Джерело: складено автором за даними[38]

Комісійний внесок за процедурою факторингу дебіторської заборгованості включає, як правило, три частини (зазвичай зараховується одночасно із здійсненням другого платежу): фіксований збір за опрацювання документів; комісія за факторингове обслуговування (від суми за договором); комісія за надання коштів клієнту. У середньому комерційні банки пропонують ставки у наступних діапазонах за елементами комісії (табл. 3.3). Для визначення комісійного

внеску можна вибрати найбільш вигідні умови, тобто мінімальні ставки.

Таблиця 3.3 — Ставки за елементами комісійного внеску факторингової фірми

Частка комісії	Фіксований збір за обробку документів, грн	Комісія за факторингове обслуговування, %
Сума	50,00	0,5 -2,5

Джерело: складено автором за даними[39]

Короткострокова дебіторська заборгованість покупців та замовників на кінець 2022 р. склала 968 844 тис. грн. Розглянемо економічний ефект від укладання ТОВ «Нова Пошта» факторингового договору на десяту частину дебіторської заборгованості – 96 884 тис. грн. Розрахунок за комісійною винагородою комерційному банку представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 — Розрахунок комісії за договором факторингу, тис. грн.

Показник	Сума переданої дебіторської заборгованості	Надходження грошових коштів від банку	Другий платіж	Винагорода банку
Сума, тис. грн	96884,40	87195,96	9688,44	1453,266

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

У складі груп активів ТОВ «Нова Пошта» внаслідок укладання факторингового договору відбудеться зміна: група А1 - приріст коштів; група А2 — скорочення обсягу дебіторської заборгованості. Як правило, факторинг дорожчий за традиційне кредитування, проте має ряд переваг. По-перше, банк звільняє підприємство від облікових операцій, витрат з обслуговування дебіторської заборгованості та витрат з інкасування коштів. По-друге, факторинг не вимагає оформлення застави та передачі власності до рук комерційного банку. Ще однією перевагою факторингу є його використання при поставках на будь-яку, навіть саму незначну суму.

Таким чином, при застосуванні факторингової операції в розмірі заборгованості в 96 884 тис. грн спочатку ТОВ «Нова Пошта» отримає 90% від суми переданих вимог - 87195,96 тис. грн. Решту суми банк виплатить після оплати дебітором заборгованості, а комісію за послуги стягується під час другого платежу.

Сума виведених з обороту коштів може бути спрямована на покриття непередбачених витрат, проведення сезонних робіт тощо.

Ефективність факторингової операції для ТОВ «Нова Пошта» визначається шляхом зменшення тривалості операційного циклу та покращення ліквідності підприємства. Операційний цикл ТОВ «Нова Пошта» може скоротитися на 2 дні, що підвищить ефективність використання оборотних активів компанії (рис. 3.5).

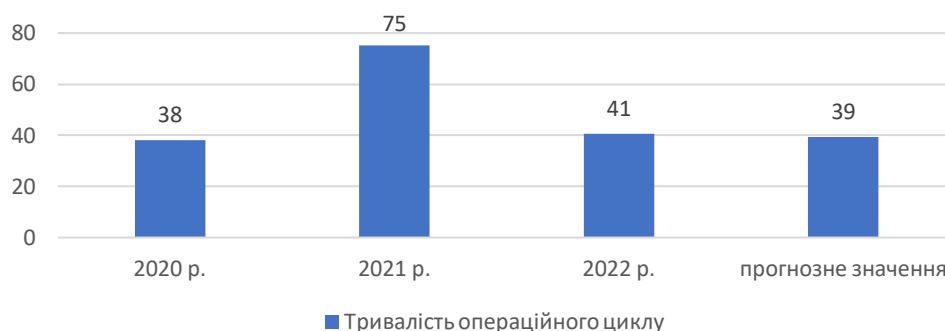


Рисунок 3.5 — Тривалість операційного циклу ТОВ «Нова Пошта», днів

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Крім того за рахунок застосування факторингу відбудеться збільшення найбільш ліквідних активів обсягом 87195,96 тис. грн. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в результаті зросте на 0,01, та буде становити 0,13, що є в межах оптимальних значень (рис.3.6).

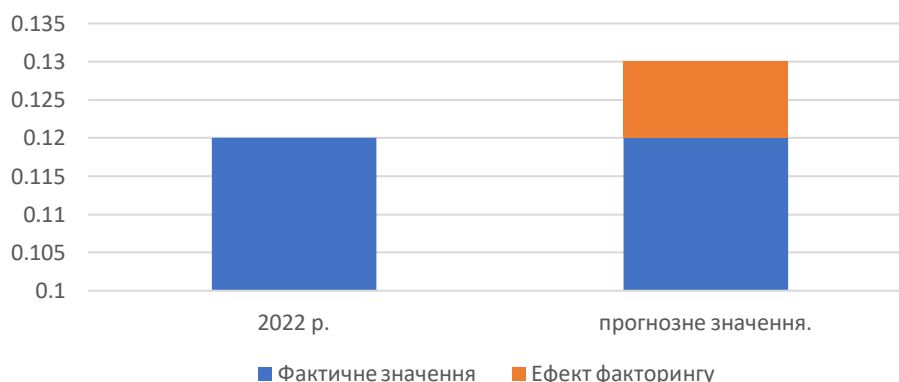


Рисунок 3.6 — Вплив запропонованого напрямку на коефіцієнт абсолютної ліквідності

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [24,25]

Незважаючи на те, що на початковому етапі економічний ефект від факторингової операції виявиться незначним, тому що безпосередньо буде

залежати від суми переданих вимог, у перспективі, така практика, як елемент управління дебіторською заборгованістю підприємства, призведе до зростання ліквідності та платоспроможності.

Таким чином, враховуючи сприятливу динаміку фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта», підприємству можна рекомендувати слідувати обраній стратегії розвитку та підтримувати поточний фінансовий стан. Комплексне застосування запропонованих заходів, в поєднанні з раціональною кредитною політикою та ефективними превентивними заходами, дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю, мінімізувати ризики неплатежів, оптимізувати грошові потоки та покращити загальні фінансові показники діяльності.

Підсумовуючи розгляд управління дебіторською заборгованістю підприємства, слід зазначити, що від того, наскільки раціонально фінансові ресурси будуть звертатися в активи компанії, залежить її фінансовий стан і конкурентоспроможність. Безперервний моніторинг дебіторської заборгованості компанії – запорука фінансового благополуччя та загальної ефективності економічної діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

За темою кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано ефективні методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю на підприємстві ТОВ «Нова Пошта». За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. В процесі дослідження встановлено, що провадження господарської діяльності для більшості суб'єктів господарювання невіддільно пов'язане з виникненням розрахункових відносин у процесі реалізації матеріальних цінностей, виконання робіт чи надання послуг. Такі відносини породжують взаємні зобов'язання між контрагентами, які знаходять своє відображення у формі дебіторської заборгованості. Формування дебіторської заборгованості є цілком природним та невід'ємним явищем в практиці ведення бізнесу будь-якої компанії. Виникнення дебіторської заборгованості є наслідком застосування відстрочених форм розрахунків за відвантаженою продукцією, виконані роботи чи надані послуги, що є поширеною практикою у комерційних відносинах між підприємствами.

2. В ході дослідження визначено економічну сутність дебіторської заборгованості. З одного боку, вона відображає очікувані надходження коштів від реалізації товарів чи послуг, а отже, є джерелом майбутніх доходів підприємства. Однак, з іншого боку, дебіторська заборгованість представляє ресурси, які тимчасово вилучені з господарського обороту та не можуть бути використані для поточних потреб.

3. Обґрунтовано, що наявність значного обсягу дебіторської заборгованості може негативно позначатися на ліквідності балансу, створюючи ризики дефіциту грошових коштів для розрахунків за поточними зобов'язаннями. Саме тому для підприємства вкрай важливо систематично відстежувати динаміку дебіторської заборгованості, аналізувати її структуру, терміни виникнення та своєчасно вживати необхідних заходів для управління. Це дозволить підтримувати оптимальний рівень дебіторської заборгованості, уникати критичного зростання її обсягів та,

відповідно, негативного впливу на ліквідність і платоспроможність.

4. Розглянуто інструменти контролінгу, створення системи контролінгу націлене на адміністративне управління дебіторською заборгованістю, що дозволяє організувати внутрішній контроль обліку дебіторської заборгованості та інтегрувати в єдину самоврядну систему: облік, планування, виробництво, постачання, збут, маркетинг та інші системи, що дозволяють економічному суб'єкту ефективно функціонувати в жорстких умовах конкуренції. Контролінг можна охарактеризувати, як якісну складову, що дозволяє проводити діагностику проблем управління дебіторською заборгованістю та приймати коригувальні управлінські рішення до того, як ці проблеми переростуть у найгірші варіанти.

5. В другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю в ТОВ «Нова Пошта» — української поштово-вантажної компанії, що спеціалізується на наданні послуг швидкої доставки документів, кореспонденції та вантажів по Україні та за її межами. Аналіз фінансового стану та результатів господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» показав загалом позитивну динаміку основних фінансових показників, про що свідчить щорічне зростання прибутку. Разом з тим, спостерігається зростання обсягів та частки дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів, що потребує уважного аналізу ризиків та управління кредитною політикою.

6. Дослідження структури та динаміки дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» виявило, що основна її частина не є простроченою, однак існує значна концентрація на окремих ключових клієнтах, що створює ризики для стабільного фінансового стану компанії. Негативною ознакою в діяльності ТОВ «Нова Пошта» також було виявлено незадовільний рівень ліквідності балансу. Важколіквідні активи переважали над постійними пасивами, що порушує мінімальну умову фінансової стабільності. За результатами аналізу можна відзначити нестачу у підприємства власних коштів для погашення термінових зобов'язань, що робить його вразливим до негативних зовнішніх факторів. Така ситуація посилює необхідність вжиття заходів для оптимізації управління

дебіторською заборгованістю з метою підтримання загальної фінансової стабільності компанії.

7. Розробка і впровадження нових механізмів управління дебіторською заборгованістю є важливими складовими успішного функціонування ТОВ «Нова Пошта». Для підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Нова Пошта» в третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано вжити таких заходів:

- впровадити програму лояльності з фінансовими стимулами для клієнтів;
- впровадження заходу, який полягає у розподілі зон відповідальності серед співробітників підприємства та створенні регламенту контролю за дебіторською заборгованістю, що включає процедури її стягнення.
- застосовувати операції факторингу для вивільнення «заморожених» у вигляді дебіторської заборгованості грошових коштів та запасів.

8. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству оптимізувати структуру та обсяги дебіторської заборгованості, мінімізувати ризики неплатежів, прискорити оборотність дебіторської заборгованості, підвищити ефективність використання обігових коштів, а також зміцнити фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність у довгостроковій перспективі. Отже, грамотне управління дебіторською заборгованістю є передумовою для забезпечення стабільного фінансового стану, прибутковості діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах мінливого ринкового середовища.

В подальшому політика управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Нова Пошта» повинна базуватися на балансуванні потреби підприємства в збільшенні продажів та розширенні ринкової частки з необхідністю підтримки достатнього рівня ліквідності та мінімізації кредитних ризиків. При цьому своєчасне прийняття виважених управлінських рішень на основі моніторингу стану дебіторської заборгованості є запорукою ефективного використання наявних ресурсів, забезпечення безперебійного надходження грошових коштів та стабільного фінансового стану підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» положення затв. МФУ від 25.10.10 № 725/4018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (дата звернення 15.04.2024)
2. Федорченко О.Є. Облік і аналіз розрахунків з дебіторами (на прикладі текстильних підприємств легкої промисловості): автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.09; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана". К., 2009. 20с.
3. Лисенко В.С. Основні проблеми обліку та аудиту дебіторської заборгованості. *Управління розвитком*. 2011. №2. С. 235-239.
4. Шевчук В.Є. Оцінка поточної дебіторської заборгованості за міжнародними та національними стандартами бухгалтерського обліку. Матеріали Першої Міжнародної науково-практичної конференції “Науковий потенціал світу “2014”. Том 17. Облік і аудит. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2014. С. 54-55.
5. Дубровська Є.В. Дослідження сутності поняття «Дебіторська заборгованість». *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. Суми: СумДУ, 2012. №2. С. 202-205.
6. Черненко Л.В. Управління дебіторською заборгованістю в аграрних підприємствах: дис. ... к.е.н.: 08.00.04. К., 2007. 241 с.
7. Пінчук, Т., Стефанович, Н., & Кумейко, А.. Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 19-28
8. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік: конспект лекцій. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 258 с.
9. Акімова Н.С., Топоркова О.В., Євлаш Т.О. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємств оптової торгівлі: монографія Харків : ХДУХТ, 2016. 285 с.
10. Сабліна Н. В. С12 Фінансовий контролінг. навчальний посібник . Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

11. Волкова М. В. Контролінг : конспект лекцій (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 152 с.
12. Топоркова О.В., Євлаш Т.О. Управління дебіторською заборгованістю як один з інструментів фінансової політики підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1(7). С. 84–88.
13. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
14. Піжук О. І. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. / Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. ; за заг. ред. О. І. Піжук; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. 441 с.
15. Бондарчук Н.В., Тімашова А.М. Модель аналізу дебіторської заборгованості: основні показники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (2). С. 170—177.
16. Томчук О.Ф., Сидоренко І.М. Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 94—101.
17. Гнатенко Є. П. Щодо аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(1).
18. Дубровська Є. В. Методичний інструментарій щодо управління 73 дебіторською заборгованістю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3(35). С.299–308
19. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навчальний посібник / О. Я. Базілінська. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
20. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. 3-тє вид. перероб. і доп. Київ: «Знання», 2008. 630 с.
21. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. – 662 с.

22. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.
23. Основна інформація про ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення 15.04.2024)
24. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 15.04.2024)
25. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.04.2024)
26. Chemchykalenko, R.A. Majboroda, O.V. and Lyn'ova, A.S. (2019), “Features of evaluation and analysis of financial stability of the enterprise”, *Infrastruktura rynku*, vol. 32, pp. 379-385.
27. Berk J., DeMarzo P., Corporate Finance //Global Edition 4th ed. Pearson, 2016 –1169 p.
28. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон Тернопіль:, ТНЕУ. 2016 – 304 с.
29. Управління дебіторською заборгованістю у сільськогосподарських підприємствах: фінансово-обліковий аспект: монографія за ред.О.М. Варченко К.: 2019. 288 с.
30. Каховська, О., Спірідонова, К., & Кірнос, О. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір*, 2023. №185. С. 54-58.
31. Vasechko, L.. Напрями вдосконалення ефективності ділової активності підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 2(8). С. 4-19.
32. Ткачук, Л., & Венда, Ч.. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1, 84–90.
33. Фінансовий цикл підприємства торгівлі : монографія Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 232 с.

34. Меліхова Т. О. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 10–17.

35. Матюха В.І., Мисака Г.В. Актуальні проблеми обліку розрахунків підприємства з постачальниками та підрядниками. *Молодий вчений*. 2018. №1(2). С. 930-932.

36. Кононенко, Л. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., 20 трав. 2021 р. Чернівці, 2021. С. 181-184.

37. Єлісєєва, О., і Белозерцев, В. Управління дебіторською заборгованістю та фактори, що впливають на її якість. *European Journal of Management Issues*. 2021. № 29 (1). С. 3-11.

38. Огляд установ, що пропонують послугу факторингу. URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna/factoring> (дата звернення 18.05.2024)

39. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9551> (дата звернення 18.05.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація дебіторської заборгованості

Класифікаційна ознака	Види дебіторської заборгованості
1	2
За терміном погашення	Довгострокова, поточна
За ймовірністю погашення	Нормальна, сумнівна, безнадійна
За статтями бухгалтерського балансу	Заборгованість за товари (роботи, послуги), із бюджетом, за виданими авансами, за нарахованими доходами, із внутрішніх розрахунків, інша поточна заборгованість
За відношенням до рахунків обліку	заборгованість за майно, що передано у фінансову оренду; довгострокові векселі одержані, короткострокові векселі одержані, розрахунки з покупцями та замовниками, розрахунки з різними дебіторами (за видами авансами, з підзвітними особами, за нарахованими доходами, за претензіями, за відшкодуванням завданих збитків, з державними цільовими фондами, за операціями з деривативами)
За економічним змістом	Товарна, нетоварна
За джерелами погашення	Погашена на умовах договору, погашена за рахунок резерву сумнівних боргів, списана на збитки
За видами оцінки суми заборгованості	Первісна вартість, чиста реалізаційна вартість
Залежно від термінів позовної давності	Термін сплати не настав, прострочена, відстрочена
По відношенню до контрагентів	Підтверджена та непідтверджена
За ризиком непогашення	Ризикована та неризикована
За реальністю виникнення	Фіктивна та реальна
По відношенню до суб'єкта господарювання	Внутрішня та зовнішня
За забезпеченістю	Забезпечена та незабезпечена
Залежно від здійснення впливу на боржника	Затребувана та незатребувана заборгованість
Залежно від законності утворення	Законно утворена та незаконно утворена
Залежно від ступеня дотримання фінансової дисципліни	Виправдана (допустима, нормальна) та невиправдана
Залежно від територіального розміщення боржника	Заборгованість з вітчизняними та іноземними дебіторами
Залежно від статусу дебітора	З юридичними або фізичними особами
Залежно від керованості	Керована та некерована заборгованість
За ступенем спланованості	Запланована чи незапланована
Залежно від безпечності фінансового положення підприємства	Дебіторська заборгованість нормального розміру, мінімального та максимального
Залежно від доцільності існування дебіторської заборгованості	Доцільна та недоцільна
Залежно від джерела утворення	Власні кошти, авансовані в заборгованість та позикові кошти, авансовані в заборгованість
За видами діяльності	Заборгованість операційної, фінансової, інвестиційної діяльності

Продовження додатку А

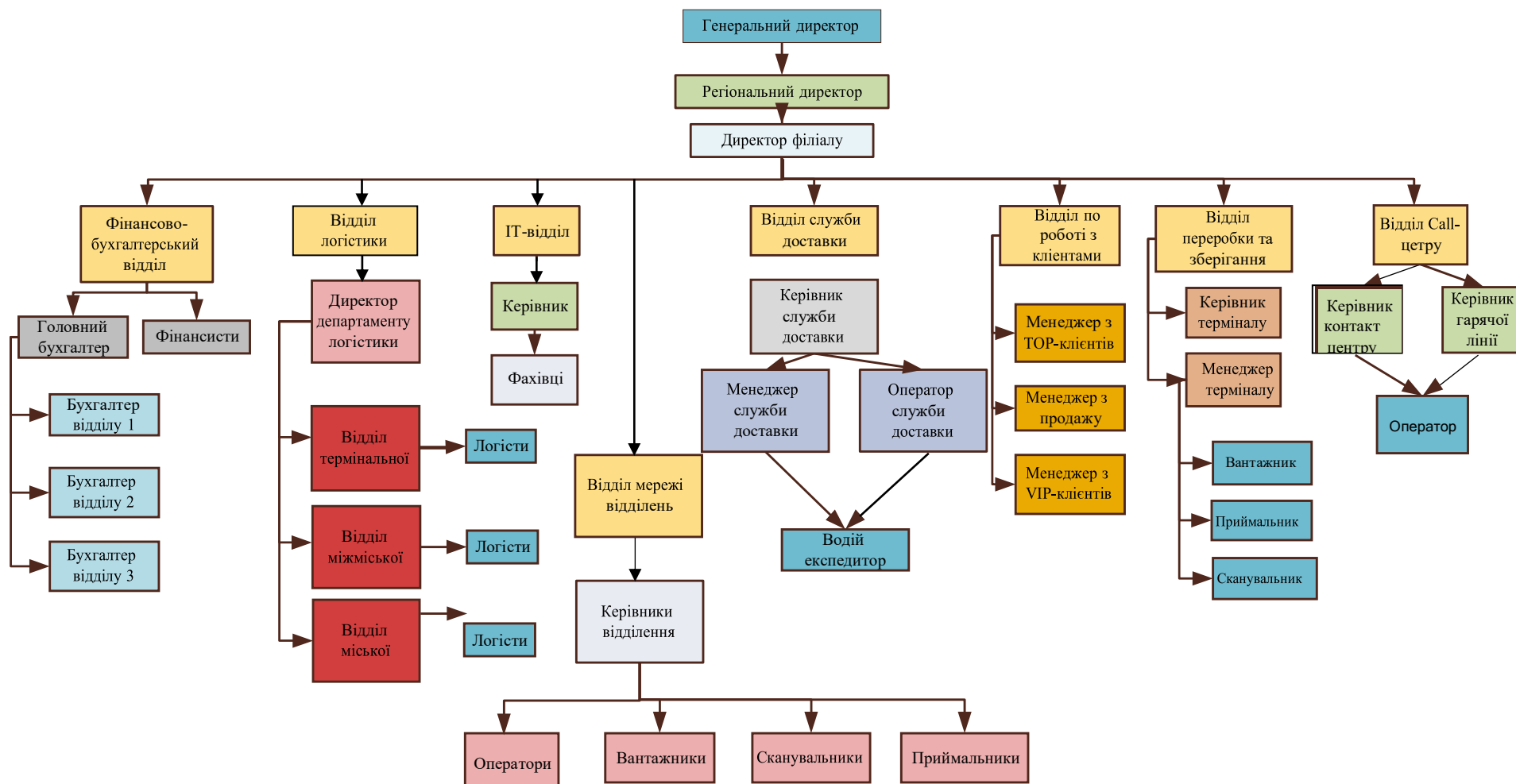
1	2
За податковим статусом боржника	заборгованість платників ПДВ, заборгованість неплатників ПДВ; заборгованість платників податку на прибуток, заборгованість платників єдиного податку, заборгованість неприбуткової організації
За контрагентами бізнес-процесів	дебіторська заборгованість покупців та дебіторська заборгованість постачальників

Джерело: побудовано автором за даними [7,8]

Методики різних науковці щодо проведення аналізу дебіторської заборгованості на підприємстві

Автор	Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості
Є.П. Гнатенко [17]	Аналіз динаміки, структури за термінами і видами виникнення для виявлення прострочених та безнадійних боргів, порівняльний аналіз з кредиторською заборгованістю.
Т.С. Єдинак [18]	Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості, класифікація видів заборгованості для її ефективного управління, визначення суми резерву сумнівних боргів.
О. Я. Базилінська [19]	Аналіз дебіторської заборгованості за термінами давності. Аналіз фактичних термінів, впродовж яких здійснюється повернення заборгованості шляхом визначення середнього терміну отримання платежів, середнього рівня інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість.
П.Я. Попович [20]	Аналіз стану дебіторської заборгованості: динаміка, величина, склад і рух. Розглядається сумнівна і безнадійна заборгованість. Аналіз кредиторської заборгованості.
Г.В. Савицька [21]	Аналіз причин зміни дебіторської заборгованості. Оцінка її якості та ліквідності. Швидкість інкасації дебіторської заборгованості. Збитки від невчасного її погашення.

Джерело: складено автором за даними [17-21]



Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 роки

АКТИВ	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	108 324	104 440	76 808
первісна вартість	1001	199 978	223 320	222 084
накопичена амортизація	1002	-91 654	-118 880	-145 276
Незавершені капітальні інвестиції	1005	701 136	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	1010	3 351 500	6 171 683	6 840 742
первісна вартість	1011	5 182 319	8 426 565	10 178 235
знос	1012	-1 830 819	-2 254 882	-3 337 493
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0		
інші фінансові інвестиції	1035	100 639	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0		
Відстрочені податкові активи	1045	131 634	142 680	128 083
Інші необоротні активи	1090	190 460	27 591	47 748
Усього за розділом I	1095	4 583 693	8 305 491	12 319 191
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	188 871	236 988	422 156
виробничі запаси	1101	188 221	224 395	417 390
товари	1104	650	12 593	4 766
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	678 593	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 432	100 979	146 103
з бюджетом	1135	10 741	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5 722	809 390	588 549
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	848 238	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		73 263
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	917 065	827 839	673 522
Готівка	1166	47	72	34
Рахунки в банках	1167	790 419	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	1170	14 028	15 526	11 952
Інші оборотні активи	1190			282
Усього за розділом II	1195	2 716 690	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	7 300 383	13 498 127	15 754 920

Продовження додатку Г

ПАСИВ	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Власний капітал		4 654	4 654	4 654
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301	27 301
Емісійний дохід	1411			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 154 949	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	2 186 904	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	397 182	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 241 240	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення	1520			
у тому числі з виплат персоналу	1521			
Усього за розділом II	1595	1 638 422	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			76 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 447 572	2 554 797	2 368 731
товари, роботи, послуги	1615	802 700	1 037 757	1 259 484
розрахунками з бюджетом	1620	408 141	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	1621	62 466	61 519	92 053
розрахунками зі страхування	1625	57 009	77 886	77 644
розрахунками з оплати праці	1630	336 162	380 300	419 219
одержаними авансами	1635	39 173	46 774	49 736
розрахунками з учасниками	1640	43 500	10 000	6 500
Поточні забезпечення	1660	333 356	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів	1665	1 193		
Інші поточні зобов'язання	1690	6 251	127 205	187 798
Усього за розділом III	1695	3 475 057	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	7 300 383	13 498 127	15 754 920

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24]

Звіт про фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 роки

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 902 857	20 843 502	23 687 034
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 877 086	16 441 004	19 276 532
Валовий: прибуток	2090	4 025 771	4 402 498	4 410 502
Інші операційні доходи	2120	166 643	202 834	696 168
Адміністративні витрати	2130	1 469 141	1 923 703	1 673 172
Витрати на збут	2150	416 263	561 844	439 130
Інші операційні витрати	2180	768 703	508 590	463 951
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 538 307	1 611 195	2 530 417
Інші фінансові доходи	2220	687 882	1 814 806	1 138 698
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250	533 590	630 813	887 690
Інші витрати	2270	602 457	255	391 073
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 090 142	2 794 933	2 390 352
Витрати з податку на прибуток	2300	-98 850	-194 613	-254 392
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	991 292	2 600 320	2 135 960

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	991 292	2 600 320	2 135 960

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2		5	4
Матеріальні затрати	2500	1 439 947	2 133 966	3 790 551
Витрати на оплату праці	2505	4 529 467	5 742 731	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	951 549	1 213 180	1 131 262
Амортизація	2515	930 615	1 406 127	1 769 538
Інші операційні витрати	2520	7 679 615	8 939 137	9 815 525
Всього	2550	15 531 193	19 435 141	21 852 785

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» [24]

Додаток Е

Аналіз структури та динаміки оборотних активів ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 рр.

Група оборотних активів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення абс.			Відхилення п.в.%		
	тис.грн.	п.в.%	тис.грн.	п.в.%	тис.грн.	п.в.%	21/20	22/21	22/20	21/20	22/21	22/20
Запаси	188 871	7	236 988	5	422 156	12	48 117	185 168	233 285	-2	8	5
Дебіторська заборгованість	1 596 726	59	4 112 283	79	2 254 554	66	2 515 557	-1 857 729	657 828	20	-14	7
Грошові кошти та їх еквіваленти	917 065	34	827 839	16	746 785	22	-89 226	-81 054	-170 280	-18	6	-12
Інші оборотні активи	14 028	0,52	15 526	0,30	12 234	0,36	1 498	-3 292	-1 794	-0,217	0,057	-
Всього	2 716 690	100	5 192 636	100	3 435 729	100	2 475 946	-1 756 907	719 039	-	-	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта»[24]

Регламент управління дебіторською заборгованістю для ТОВ «Нова Пошта»

Етапи управління дебіторською заборгованістю	Процедура	Відповідальний відділ (особа)
Критичний термін виплат не настав	Укладення договору	Договірний відділ
	Контроль відвантаження (виконання робіт)	Технічний відділ
	Повідомлення контрагента про суму та строки погашення заборгованості	Фінансово-економічний відділ
	Дзвінок контрагенту за 3 дні до терміну оплати, контрольний дзвінок в день оплати	
Прострочка до 30 днів	Дзвінки контрагенту кожні 3 дні для виявлення причин неплатежу та уточнення термінів, коли надійде оплата та в якому розмірі	Фінансово-економічний відділ
	Призупинення роботи	Начальник технічного відділу
	Направлення повідомлення з вимогою погасити заборгованість, а також наміром нарахувати штраф за порушення договірних умов	Фінансово-економічний відділ
Прострочка платежу від 30 до 90 днів	Нарахування пені	Фінансово-економічний відділ
	Дзвінки контрагенту-боржнику щодня	Фінансово-економічний відділ
	Переговори з відповідальними особами	Начальник технічного відділу
Прострочка платежу від 90 до 120 днів	Зустріч з керівництвом компанії-боржника для вжиття всіх можливих заходів для досудового стягнення	Начальник технічного відділу
	Письмова претензія до керівництва компанії	Юридичний відділ
Прострочка більше 120 днів	Подача позову до суду	Юридичний відділ

Джерело: розроблено автором