

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«Управління дебіторською заборгованістю як інструмент
підвищення ліквідності підприємства»**

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС(з)-41
спеціальності:
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Корнугій Марта Ігорівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів
Мацьків В.В.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Романюк Т.М.

Івано-Франківськ – 2026

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність дебіторської заборгованості та її вплив на ліквідність підприємства	6
1.2. Механізм управління дебіторською заборгованістю та формування кредитної політики.....	15
1.3.Методичні підходи до оцінки стану дебіторської заборгованості та її впливу	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «С-LAB».....	30
2.2. Аналіз стану, динаміки та структури дебіторської заборгованості підприємства.....	35
2.3. Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю	48
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «С-LAB»	57
3.1. Стратегічні напрями оптимізації кредитної політики та системи розрахунків із покупцями.....	57
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з оптимізації дебіторської заборгованості	62
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
Додатки	78

ВСТУП

У сучасних умовах взаємодії між суб'єктами господарювання спостерігається новий етап розвитку, визначений докорінними змінами ринкової кон'юнктури. Ці трансформації були зумовлені спочатку глобальними обмеженнями, пов'язаними із пандемією COVID-19, а згодом — безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною військовою агресією росії проти України. Боргові відносини в умовах інтенсивної конкуренції та непередбачуваного зовнішнього середовища стали значно складнішими, що вимагає від підприємств гнучкості та нових підходів до забезпечення фінансової стійкості.

Управління дебіторською заборгованістю сьогодні виявляється одним із ключових аспектів менеджменту вітчизняних підприємств загалом і малих зокрема. Саме малий бізнес виявився найбільш вразливим до розривів логістичних ланцюгів, міграції споживачів та зниження платоспроможності контрагентів. В умовах війни дебіторська заборгованість перестає бути просто фінансовим активом, а перетворюється на чинник виживання: надмірна лібералізація кредитних відносин загрожує повною втратою ліквідності, тоді як надмірна жорсткість може призвести до втрати ринкових позицій.

Питання формування ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю підприємств були і залишаються предметом глибокого вивчення як практиків, так і науковців. Значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили такі вчені, як: М. Д. Білик, І. О. Бланк, Т. А. Бутинець, О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, Н. М. Новікова, Я. В. Соколов, Г. В. Ямненко, О. О. Терещенко та багато інших дослідників. У їхніх працях розкрито фундаментальні основи кредитної політики, методи оцінки платоспроможності дебіторів та інструменти мінімізації фінансових ризиків.

Проте, підсумовуючи результати досліджень зазначених вище та багатьох інших вчених, слід констатувати, що загальною проблемою залишається відсутність єдиної концепції побудови ефективного та дієвого механізму

управління дебіторською заборгованістю, який був би повністю адаптований до реалій вітчизняних підприємств в умовах поєднання наслідків пандемії та воєнної агресії. Більшість існуючих методик орієнтовані на стабільні економічні системи, що зумовлює необхідність уточнення та розробки прикладних інструментів оптимізації розрахунків саме для суб'єктів малого підприємництва в кризових умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управління дебіторською заборгованістю ТОВ «С-LAB» для зміцнення його фінансової стійкості та ліквідності.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- уточнити економічну природу дебіторської заборгованості як об'єкта фінансового управління;
- дослідити світовий досвід та методичний інструментарій формування кредитної політики підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «С-LAB»;
- проаналізувати склад, динаміку та якість дебіторської заборгованості підприємства за 2023–2025 рр.;
- здійснити діагностику ефективності існуючої системи контролю за платіжною дисципліною;
- обґрунтувати перехід до помірковано-консервативної моделі управління розрахунками;
- розробити пропозиції щодо впровадження інструментів рефінансування (skonto, факторинг) для прискорення інкасації коштів;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів для ТОВ «С-LAB».

Об'єктом дослідження є процес управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів, прийомів та інструментів

оптимізації політики управління дебіторською заборгованістю ТОВ «С-LAB».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів наукового пізнання: системний підхід, аналіз та синтез (для вивчення теоретичних аспектів); порівняльний та статистичний аналіз (для оцінки фінансових показників); метод ABC-аналізу (для сегментації клієнтського портфеля); коефіцієнтний аналіз (для діагностики ділової активності); методи фінансового прогнозування (для обґрунтування результативності пропозицій).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, праці провідних науковців, фінансова звітність ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 роки, а також статистичні дані щодо розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність дебіторської заборгованості та її вплив на ліквідність підприємства

У сучасних макроекономічних умовах, що характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та ризиків, зумовлених наслідками пандемічних обмежень і веденням повномасштабної війни, надання контрагентам відстрочки платежу набуло ознак об'єктивної необхідності для підтримання конкурентних позицій та стабільності збуту вітчизняних підприємств. У результаті такої політики формується дебіторська заборгованість, яка акумулює значну частку оборотних активів і виступає вагомим чинником впливу на рівень поточної ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання.

Економічна сутність дебіторської заборгованості полягає у виникненні фінансового зобов'язання покупця або замовника перед постачальником унаслідок реалізації товарів, виконання робіт чи надання послуг на умовах комерційного кредиту. Форми організації таких відносин визначаються фінансовою політикою підприємства, галузевою специфікою, платіжною дисципліною клієнтів і можуть реалізовуватися через відстрочку або розстрочку платежу, а також інші договірні механізми кредитування.

Аналіз наукових підходів до трактування цієї економічної категорії дає підстави виокремити кілька концептуальних аспектів її розуміння.

По-перше, інвестиційно-ризиковий аспект. Як слушно зазначає О.В. Каховська, наявність дебіторської заборгованості є результатом пошуку компромісу між ризиком і дохідністю. Оптимальний її обсяг визначається шляхом зіставлення економічних вигод від розширення збуту з витратами та

ризиками втрати ліквідності внаслідок відволікання коштів у розрахунках із дебіторами [28, с. 55]. При цьому плата за користування товарним кредитом, як правило, імпліцитно включається до ціни продукції.

По-друге, функціональний аспект. К.В. Ковтуненко підкреслює динамічний характер дебіторської заборгованості як складової оборотного капіталу, обсяг якої змінюється під впливом тривалості операційного циклу та сезонних коливань господарської діяльності [30, с. 52].

По-третє, обліково-аналітичний аспект. З позицій інформаційного забезпечення управління, Н.В. Соловей наголошує на важливості оперативного та достовірного обліку розрахунків із дебіторами, оскільки саме якість інформації визначає здатність менеджменту своєчасно реагувати на ризики неплатежів і вживати превентивних заходів щодо їх мінімізації [71, с. 225].

У контексті забезпечення ліквідності особливого значення набуває співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. У науковій літературі обґрунтовується підхід, згідно з яким фінансово безпечним є перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською на 10–20%, що дає змогу підприємству фінансувати наданий комерційний кредит за рахунок відстрочки платежів постачальникам без залучення додаткових позикових ресурсів [34–40]. Водночас на практиці нерідко спостерігаються суттєві диспропорції, коли зобов'язання перед кредиторами значно перевищують обсяг дебіторської заборгованості, що свідчить про погіршення платоспроможності підприємства [40].

Для глибшого розуміння економічної природи дебіторської заборгованості доцільно враховувати особливості її нормативно-правового регулювання в Україні. Методологічні засади її обліку визначаються Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» [47] та НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти» [48].

Відповідно до НП(С)БО 10, дебіторська заборгованість трактується як сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату, що виникла

внаслідок минулих подій. Таке визначення має узагальнюючий характер і охоплює різні види заборгованості, включаючи торговельну та інші її форми. Водночас у випадках, коли заборгованість формується з метою подальшого перепродажу, вона розглядається як фінансовий актив і підпадає під регулювання НП(С)БО 13 [2].

З огляду на зазначене, у контексті забезпечення ліквідності дебіторську заборгованість доцільно трактувати як суму грошових вимог підприємства до контрагентів, що підлягає погашенню у визначений строк і тимчасово вилучена з його грошового обороту.

Систематизацію підходів до визначення сутності дебіторської заборгованості, представлених у працях вітчизняних науковців, доцільно подати у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Спектр наукових підходів до трактування поняття «дебіторська заборгованість»

№ з/п	Автор, джерело	Критерійна ознака (ключовий акцент)	Тлумачення поняття «дебіторська заборгованість»
1	Бланк І.М.	Як фінансовий актив	Контрактне право підприємства на отримання грошових коштів або інших фінансових інструментів від контрагента внаслідок укладання відповідної угоди.
2	Зятковський І.В.	Як елемент кредитної діяльності	Вагома складова кредитної діяльності суб'єкта господарювання та один із базових елементів для розрахунку показників її результативності.
3	Макух Т.О.	Як наслідок невиконання зобов'язань	Обсяг грошових зобов'язань, які суб'єкт підприємницької діяльності виявився неспроможним виконати перед підприємством-кредитором після настання встановленого договором строку.
4	Білик М.Д.	Як тимчасово вилучені ресурси	Матеріальні цінності, що були реалізовані, але ще не оплачені контрагентами, або ж грошові кошти, які тимчасово вилучені з господарського обороту підприємства.
5	Таратута Л.В.	Як сукупність майнових прав	Сукупність законних майнових (боргових) вимог підприємства до своїх покупців та замовників.

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 41; 71].

Аналізуючи дані таблиці 1.1, можна стверджувати, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення дебіторської заборгованості. Більшість авторів розглядають її або з юридичної точки зору (як майнові права та вимоги до боржників), або з фінансової (як тимчасово відволічені з обороту кошти).

Враховуючи тему нашого дослідження, найбільш влучним є підхід, що розглядає дебіторську заборгованість як тимчасово вилучені з обороту фінансові ресурси (підхід М.Д. Білик). Саме цей аспект найкраще пояснює вплив дебіторської заборгованості на ліквідність: що більший обсяг коштів «заморожено» в розрахунках з покупцями, то менше вільних ліквідних активів залишається у підприємства для погашення власних поточних зобов'язань.

Доповнюючи функціональний підхід до розуміння досліджуваної категорії, Т.Б. Кузенко також акцентує увагу на тому, що дебіторська

заборгованість виступає формою тимчасового вилучення готівки з кругообігу грошових коштів підприємства у вигляді неоплачених матеріальних ресурсів [34, с. 126]. Узагальнюючи наведені погляди, можна констатувати, що дебіторська заборгованість є специфічною, високоліквідною (за нормальних умов) складовою оборотного капіталу, яка генерує право вимоги щодо надходження грошових потоків у майбутньому, проте в поточному моменті обмежує платіжні можливості підприємства-кредитора.

Оскільки надання комерційного кредиту завжди супроводжується ризиком неплатежу, критичного значення набуває побудова превентивної системи контролю. Як слушно зазначають О.М. Рибалко та М.Б. Сичова, ефективний і систематичний моніторинг стану дебіторської заборгованості дозволяє не лише фіксувати факт прострочення, але й прогнозувати потенційні відхилення в графіках платежів на ранніх етапах [59, с. 165]. Л.В. Таратута доповнює цю тезу, наголошуючи, що саме через дієвий контроль з'ясовується, наскільки запропоновані підприємством умови відстрочки відповідають ринковим реаліям та чи забезпечують вони своєчасну інкасацію боргів [71, с. 222].

В умовах ринкової економіки управління дебіторською заборгованістю має фокусуватися не лише на її кількісних параметрах (обсягах), а насамперед на її «якості». З позиції забезпечення ліквідності, якість дебіторської заборгованості визначається ймовірністю та швидкістю її повної трансформації в реальні грошові кошти. Головним індикатором зниження цієї якості є зростання абсолютної суми та питомої ваги прострочених і сумнівних боргів у загальному портфелі. Відповідно, висока якість управління дебіторською заборгованістю полягає у здатності суб'єкта господарювання застосовувати сучасні фінансові інструменти та превентивні методи впливу на контрагентів для мінімізації ризику формування безнадійної заборгованості [20, с. 102].

Ключовим завданням якісного управління є синхронізація зустрічних грошових потоків. Оскільки для одного суб'єкта господарювання дебіторська заборгованість дзеркально є кредиторською заборгованістю для іншого,

виникає об'єктивна потреба в балансуванні строків розрахунків. Фундаментальним правилом підтримки ліквідності є наступне: середній період надання відстрочки покупцям не повинен перевищувати середній період погашення власних зобов'язань підприємства перед постачальниками. Порушення цього паритету (коли дебітори платять довше, ніж підприємство має платити своїм кредиторам) неминуче призводить до касових розривів та втрати платоспроможності.

Отже, чітке розуміння економічної природи дебіторської заборгованості, параметрів її якості та ролі у формуванні фінансових результатів є базовою передумовою для розробки дієвого механізму управління нею. Проте для практичного застосування інструментів контролю та оптимізації розрахунків необхідно здійснити ґрунтовну структурування цього активу. Саме детальна класифікація дебіторської заборгованості дозволяє диференційовано підходити до кожного сегмента боржників та застосовувати адекватні заходи щодо підвищення загальної ліквідності підприємства.

Для цілей достовірного відображення у фінансовій звітності та забезпечення дієвого внутрішнього контролю, дебіторську заборгованість класифікують за низкою критеріальних ознак. З позиції управління ліквідністю підприємства найважливішими критеріями є: зв'язок з нормальним операційним циклом, термін погашення, об'єкт виникнення зобов'язань та своєчасність їх оплати.

За критеріями строку погашення та зв'язку з операційним циклом дебіторська заборгованість поділяється на дві базові групи. Систематизацію зазначеної класифікації наведено на рис. 1.1.

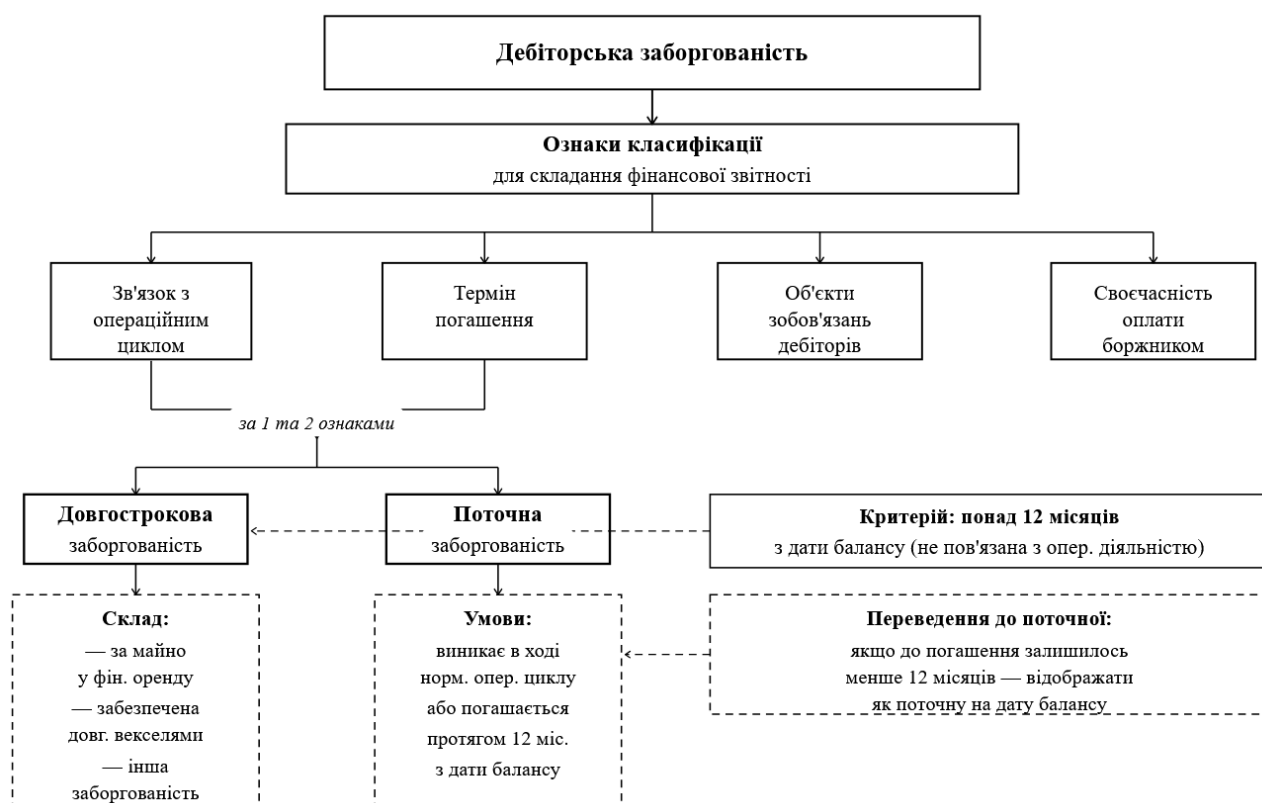


Рис. 1.1. Класифікація дебіторської заборгованості як об'єкта обліку і аналізу [50, с. 203].

Відповідно до наведеної на рис. 1.1 класифікації, дебіторська заборгованість поділяється на довгострокову та поточну.

Довгострокова дебіторська заборгованість – це сума вимог підприємства, яка не виникає в межах нормального операційного циклу і підлягає погашенню після 12 місяців з дати балансу [12, с. 55]. До її складу належать, зокрема, вимоги за майно, передане у фінансову оренду, а також за довгостроковими векселями. З позицій ліквідності цей вид активів характеризується низьким рівнем мобільності та не бере безпосередньої участі у забезпеченні поточної платоспроможності підприємства. Водночас, якщо до строку її погашення залишається менше одного року, така заборгованість підлягає рекласифікації та включається до складу поточної [12, с. 60].

Поточна дебіторська заборгованість – це сума вимог, яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом 12 місяців з дати балансу. Нормальний операційний цикл при цьому визначається як проміжок

часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням грошових коштів від реалізації виробленої з них продукції. Саме поточна дебіторська заборгованість є ключовим елементом формування оборотних активів і безпосередньо розраховується в коефіцієнтах швидкої та поточної ліквідності.

Поточна дебіторська заборгованість, у свою чергу, має розгалужену внутрішню структуру і класифікується за декількома напрямками (рис. 1.2).

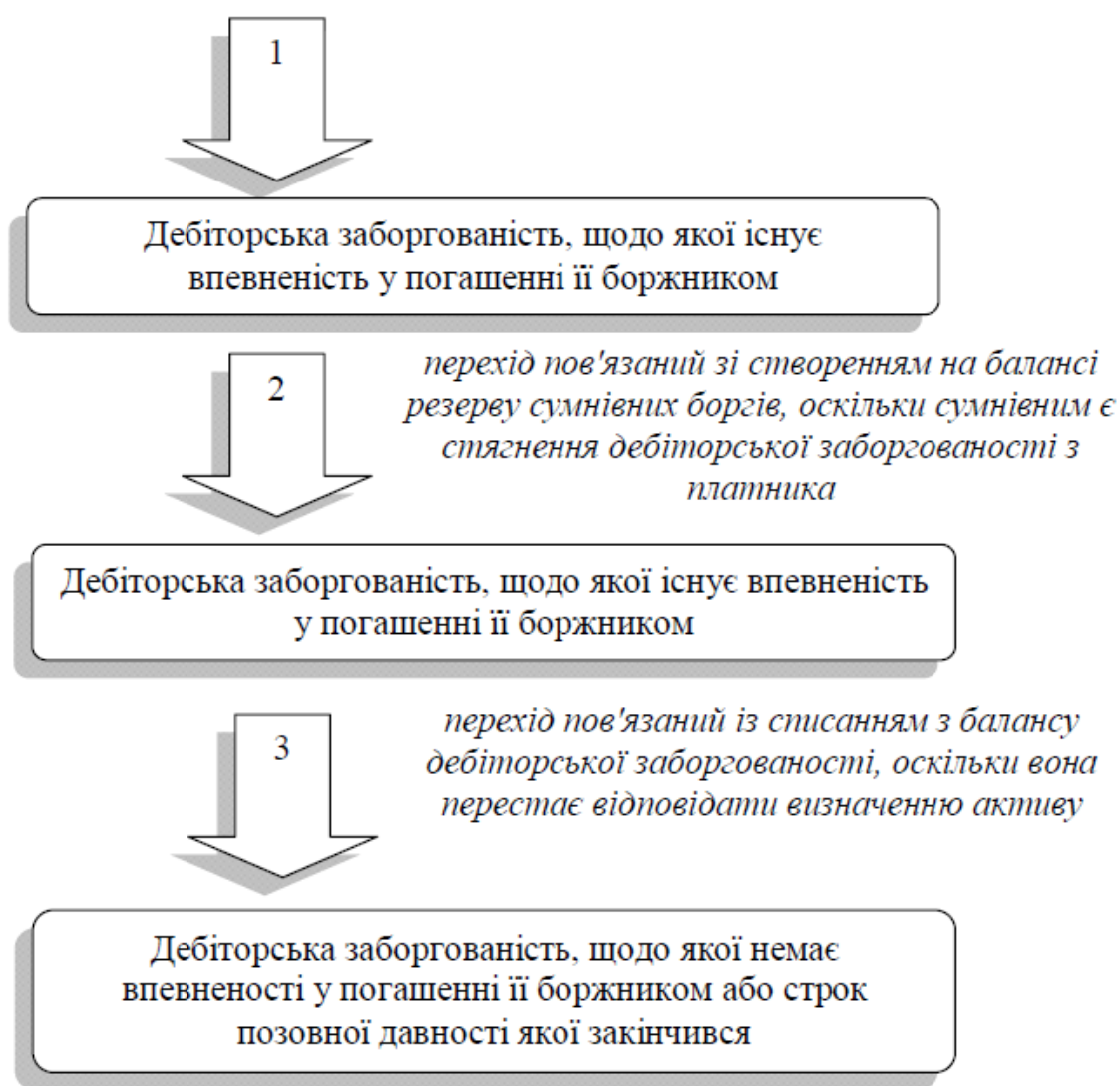


Рис. 1.2. Класифікація поточної дебіторської заборгованості за основними ознаками [25, с. 229].

За об'єктами виникнення її доцільно поділяти на:

- товарну (операційну) – заборгованість за відвантажену продукцію, товари, виконані роботи чи надані послуги, включаючи векселі одержані;

– нетоварну (неопераційну) – заборгованість за виданими авансами, розрахунками з бюджетом, нарахованими доходами та внутрішніми розрахунками.

Важливе значення для оцінки реальної вартості активів має класифікація дебіторської заборгованості за своєчасністю оплати та ймовірністю її погашення. Відповідно до цієї ознаки виділяють:

- нормальну заборгованість (строк оплати якої відповідно до договору ще не настав);
- прострочену заборгованість (не погашену у встановлений термін);
- безнадійну заборгованість (щодо якої існує впевненість у її неповерненні або за якою минув строк позовної давності) [21, с. 126].

У вітчизняній практиці для забезпечення об'єктивної оцінки впливу дебіторської заборгованості на ліквідність застосовується механізм формування резерву сумнівних боргів. Його створення передбачає групування заборгованості за строками непогашення з установленням відповідних коефіцієнтів сумнівності, які зростають пропорційно до тривалості прострочення. Перехід заборгованості з категорії нормальної до сумнівної супроводжується формуванням резерву, а визнання її безнадійною – списанням з балансу, оскільки вона перестає відповідати критеріям визнання активу.

Показовим у цьому контексті є міжнародний досвід. Як зазначає Ф.Ф. Бутинець, міжнародні стандарти фінансової звітності базуються переважно на загальному підході до класифікації дебіторської заборгованості за критерієм «до одного року» та «понад один рік» [4, с. 57]. Водночас у багатьох країнах діють більш жорсткі вимоги щодо розкриття інформації про ризики. Зокрема, у практиці США (US GAAP) підприємства зобов'язані розкривати інформацію про дебіторську заборгованість, передану під заставу, а також про значні концентрації кредитного ризику, наприклад у разі зосередження більшої частини боргів у межах однієї галузі або регіону [22, с. 157]. В Естонії, своєю чергою, значна увага приділяється деталізації розрахунків із пов'язаними сторонами та акціонерами.

Таким чином, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці зберігається єдиний сутнісний підхід до розуміння дебіторської заборгованості як права вимоги активів, що виникло внаслідок минулих подій.

Отже, дебіторська заборгованість має подвійний економічний характер: з одного боку, вона виступає інструментом стимулювання збуту та розширення ринкової частки підприємства, а з іншого – є формою тимчасового вилучення фінансових ресурсів з господарського обороту. Її обґрунтована класифікація забезпечує не лише достовірність відображення фінансового стану у звітності, але й створює аналітичну основу для оцінки якості заборгованості. Зростання частки прострочених боргів прямо загрожує платоспроможності підприємства, що зумовлює необхідність формування ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю з метою мінімізації кредитних ризиків та підтримання належного рівня ліквідності.

1.2. Механізм управління дебіторською заборгованістю та формування кредитної політики

В умовах загострення ринкової конкуренції, зниження платоспроможності контрагентів та обмеженості оборотних ресурсів управління дебіторською заборгованістю набуває стратегічного значення для вітчизняних суб'єктів господарювання. Такий процес має комплексний характер і потребує узгодженої взаємодії структурних підрозділів підприємства з метою забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень щодо надання товарного кредиту. З метою оптимізації викладу в подальшому тексті поряд із повним терміном може використовуватися скорочене позначення «дебіторка».

Управління дебіторською заборгованістю доцільно розглядати як цілісну систему принципів і методів формування та реалізації управлінських рішень, яка охоплює всі етапи її життєвого циклу – від виникнення до повного

погашення. Зазначена система функціонує на двох взаємопов'язаних рівнях.

На рівні фінансового менеджменту ключовою метою є забезпечення безперервності грошових потоків і підтримання належного рівня ліквідності підприємства. Це передбачає систематичний моніторинг стану розрахунків із дебіторами, оцінку їх кредитоспроможності, формування ефективної кредитної політики та мінімізацію ризиків неплатежів. Реалізація зазначених заходів спрямована на оптимізацію обсягу дебіторської заборгованості та забезпечення її своєчасної інкасації з мінімальними втратами.

На корпоративному рівні управління дебіторською заборгованістю виступає інструментом підвищення ринкової вартості підприємства. Надання гнучких умов оплати, встановлення кредитних лімітів і застосування системи знижок сприяють стимулюванню збуту. У цьому контексті дебіторська заборгованість розглядається як інструмент розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У науковій літературі виокремлюють два основні напрями управління дебіторською заборгованістю: на стадії її формування та на стадії погашення. При цьому важливим завданням є узгодження економічних інтересів підприємства та його контрагентів, що забезпечує підтримання довгострокової фінансової стійкості.

Функціонування зазначеної системи передбачає формування ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю, який базується на взаємодії його суб'єктів та об'єктів. Суб'єктами управління виступають менеджери та фінансові спеціалісти, відповідальні за реалізацію кредитної політики підприємства. Об'єктом управління є дебіторська заборгованість у всіх її формах: за товари, роботи та послуги, за виданими авансами, забезпечена векселями, а також розрахунки з бюджетом та іншими контрагентами [40].

Узагальнену структуру механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства наведено на рис. 1.3.

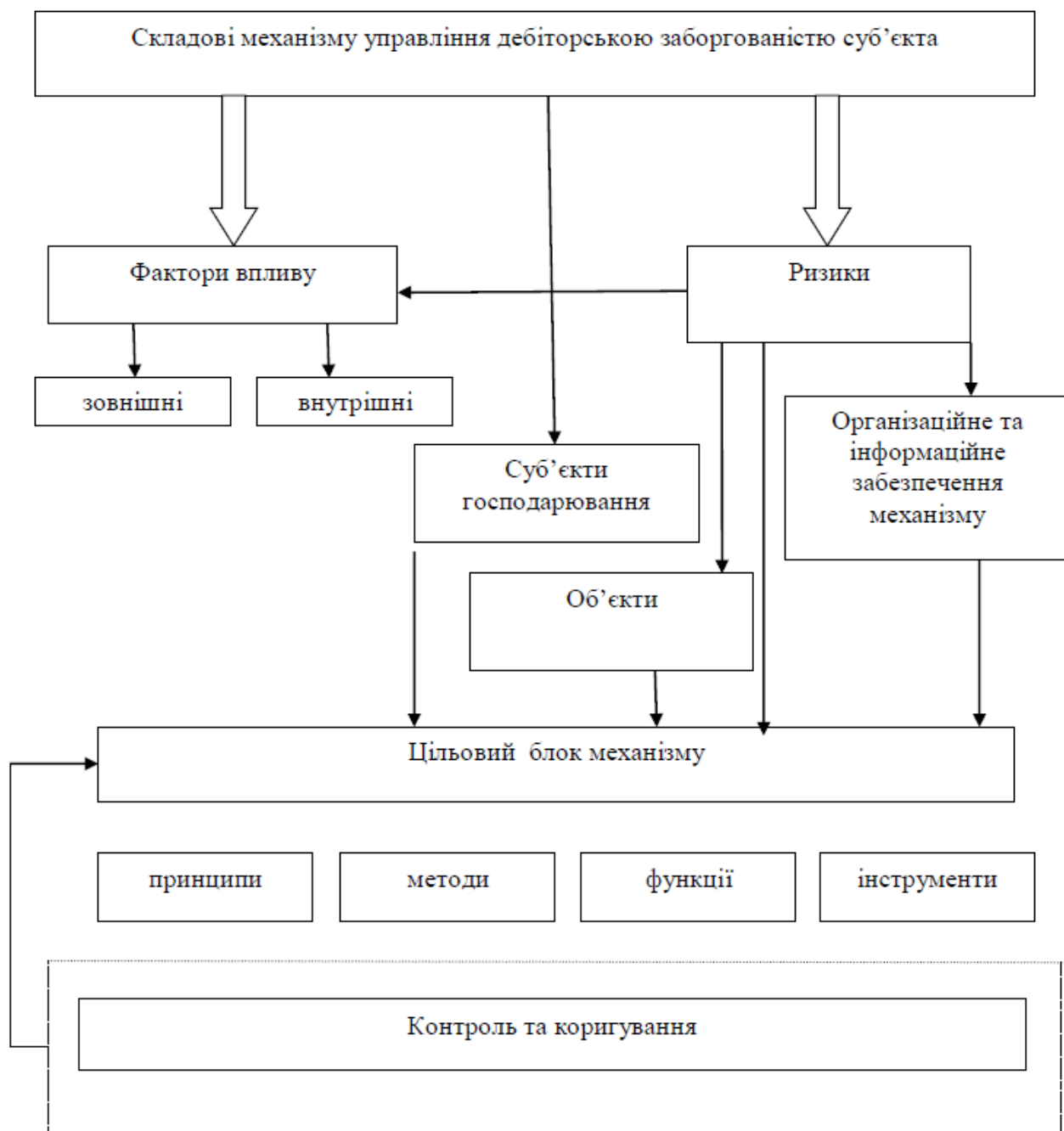


Рис. 1.3. Механізм управління дебіторською заборгованістю суб'єктів господарювання [40].

Як випливає з представленої на рис. 1.3 структури, ефективність управління дебіторською заборгованістю значною мірою залежить від урахування умов функціонування підприємства. Вплив на результативність інкасації боргів здійснюють дві ключові групи факторів.

До зовнішніх (макроекономічних) факторів належать стан національної

економіки, інфляційні процеси, монетарна та фіскальна політика НБУ, вартість кредитних ресурсів на фінансовому ринку, а також галузева кон'юнктура та рівень конкуренції.

Внутрішні (мікроекономічні) фактори включають:

- загальноорганізаційні (організаційно-правова форма, ефективність маркетингової та цінової політики, рівень автоматизації обліку);
- фінансові (структура капіталу, ефективність управління оборотними активами, рівень фінансової стійкості);
- кадрові (кваліфікація персоналу, відповідального за управління дебіторською заборгованістю, та рівень його мотивації).

Оскільки надання комерційного кредиту пов'язане з високим рівнем невизначеності, важливою складовою механізму є управління ризиками, зокрема кредитними, операційними та ринковими, а також ризиком неплатоспроможності контрагента. Захист інтересів підприємства забезпечується завдяки належному інформаційному забезпеченню, що ґрунтується на положеннях НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» [47], а також дотриманню принципів достовірності, безперервності та оперативності контролю.

Сучасна практика управління передбачає використання різноманітних методів впливу на дебіторів з метою мінімізації простроченої заборгованості [77, с. 100]. Зокрема, застосовуються:

- психологічні методи (нагадування про необхідність оплати, комунікація з боржниками);
- економічні методи (штрафні санкції, обмеження подальших поставок, вимоги щодо забезпечення зобов'язань);
- юридичні методи (претензійно-позовна робота, досудове врегулювання, звернення до суду);
- фінансові інструменти (факторинг, форфейтинг, облік векселів, реструктуризація заборгованості, взаємозаліки).

Систематизація підходів провідних науковців, зокрема Т.Б. Кузенко та

В.С. Сизова [68], дає підстави стверджувати, що процес формування ефективного механізму управління дебіторською заборгованістю доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів. До них належать: запровадження функції кредитного менеджменту, організація системного моніторингу розрахунків, проведення ретроспективного аналізу заборгованості, розробка тактичних заходів щодо її інкасації, визначення економічно обґрунтованого обсягу дебіторської заборгованості, вибір інструментів її погашення, а також формування системи внутрішнього контролінгу. Водночас ключовим етапом, який інтегрує всі зазначені складові, виступає формування кредитної політики підприємства.

У системі фінансового менеджменту кредитна політика трактується як сукупність внутрішніх регламентів і процедур, що визначають умови надання комерційного кредиту покупцям та механізми стягнення заборгованості. Її основною метою є досягнення балансу між стимулюванням обсягів реалізації продукції та забезпеченням належного рівня ліквідності підприємства.

У науковій літературі традиційно виокремлюють три базові типи кредитної політики:

- консервативна (жорстка) – орієнтована на мінімізацію кредитних ризиків; передбачає надання відстрочки платежу виключно фінансово надійним контрагентам, встановлення обмежених кредитних лімітів і застосування жорстких процедур контролю заборгованості;
- агресивна (м'яка) – спрямована на розширення ринкової частки підприємства; характеризується кредитуванням широкого кола клієнтів, у тому числі з підвищеним рівнем ризику, що забезпечує зростання обсягів реалізації, проте супроводжується зростанням потреби в оборотному капіталі;
- помірна (компромісна) – базується на поєднанні елементів попередніх підходів і передбачає індивідуалізовану оцінку контрагентів із урахуванням рівня ризику.

Практична реалізація кредитної політики передбачає визначення її ключових елементів, серед яких особливе значення мають кредитні стандарти,

кредитні умови та політика інкасації заборгованості. Кредитні умови регламентують тривалість відстрочки платежу, величину кредитного ліміту та систему стимулюючих знижок. Використання знижок за дострокову оплату (так зване спонтанне фінансування) у багатьох випадках є економічно доцільнішим, ніж залучення банківських кредитів для покриття тимчасових касових розривів.

Визначення кредитного ліміту ґрунтується на оцінці кредитоспроможності контрагентів. У міжнародній і вітчизняній практиці поширеним інструментом є скорингові моделі, зокрема система «5C», яка передбачає аналіз клієнта за такими критеріями:

- Character – ділова репутація та платіжна дисципліна;
- Capacity – здатність генерувати грошові потоки для погашення зобов'язань;
- Capital – структура капіталу та фінансова стійкість;
- Collateral – наявність забезпечення;
- Conditions – вплив зовнішнього середовища та галузевої кон'юнктури.

Для підвищення ефективності управління портфелем дебіторської заборгованості доцільним є застосування ABC-аналізу, який дає змогу сегментувати контрагентів залежно від обсягів заборгованості та значущості для підприємства, зосереджуючи управлінські зусилля на найбільш вагомих і ризикових групах дебіторів.

Важливу роль у сучасних умовах відіграє використання фінансових інструментів рефінансування дебіторської заборгованості. Зокрема, факторинг передбачає переуступку права вимоги спеціалізованій фінансовій установі з метою прискорення обігу грошових коштів і часткового перенесення кредитного ризику. Крім того, впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP-систем) забезпечує автоматизацію контролю за станом розрахунків, що підвищує оперативність і якість управлінських рішень.

Отже, завершальним і водночас одним із найважливіших етапів

функціонування механізму управління дебіторською заборгованістю є поточний контроль, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень і адаптацію кредитної політики до змін зовнішнього середовища. Обсяг і структура дебіторської заборгованості виступають індикаторами ефективності фінансового менеджменту підприємства. Недоліки в оцінці кредитоспроможності контрагентів або відсутність системного моніторингу можуть призвести до погіршення ліквідності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання сучасного аналітичного інструментарію, що буде детально розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.3. Методичні підходи до оцінки стану дебіторської заборгованості та її впливу на показники ліквідності.

Оцінка стану дебіторської заборгованості є невід'ємною складовою фінансового аналізу суб'єктів господарювання, оскільки від якості та своєчасності повернення коштів від дебіторів безпосередньо залежить платоспроможність і ліквідність підприємства. В економічній літературі сформувалася значна кількість методичних підходів до діагностики дебіторської заборгованості, що суттєво відрізняються за ступенем деталізації, застосовуваним інструментарієм та аналітичною спрямованістю.

Традиційно аналіз починається з експрес-діагностики, яка базується на вивченні динаміки та структури заборгованості за даними фінансової звітності. Проте сучасні умови вимагають глибшого інструментарію, зокрема застосування коефіцієнтного аналізу, що дозволяє оцінити швидкість трансформації дебіторської заборгованості у грошові кошти через показники оборотності та період інкасації.

Порівняльну характеристику методичного інструментарію оцінки стану дебіторської заборгованості, представленого в сучасній науковій літературі, узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика інструментарію оцінки стану дебіторської заборгованості в сучасній науковій літературі

Автор	Методика проведення оцінки дебіторської заборгованості	Виявлені недоліки
О. Тучак	Аналіз взаємозалежності між структурою надходжень, строками й розміром дебіторської заборгованості та їх прибутковістю. Запропоновано трирівневу модель прийняття рішень з управління дебіторською заборгованістю для забезпечення максимального повернення коштів за допустимого рівня ризику	Корпоративна модель оптимальної дебіторської політики не враховує дисконтного чинника стосовно ділових партнерів підприємства.
О. Кияшко	Поєднання аналізу ключових показників з інструментами обліку в системі управління підприємством. Виявлення нереалізованих вигод, зміцнення фінансового стану та підвищення ефективності контролю за грошовими надходженнями в частині погашення дебіторської заборгованості	Запропонована загальна модель аналізу не передбачає врахування галузевої специфіки підприємств.
Н. Новікова	Аналіз простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості за термінами давності, оцінка розрахунково-платіжної дисципліни, середнього рівня інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість	Методика не розглядає шляхів збалансування кредитної політики та оптимізації інкасації дебіторської заборгованості
С. Пілецька	Кореляційно-регресійний аналіз для побудови інтегрованої моделі визначення стадії розгортання кризового процесу на підприємстві, що уможлиблює своєчасне розроблення антикризових заходів	Не проаналізовано показники відповідності розрахованих моделей фактичним даним.
Л. Стригуль	Кореляційно-регресійний аналіз та коефіцієнтний метод фінансового аналізу; визначення показників інвестиційної привабливості та ранжування підприємств машинобудування	Відсутній аналіз моделей на мультиколінеарність і автокореляцію.
О. Федорченко	Кількісний та якісний аналіз дебіторської заборгованості в динаміці; рейтингова оцінка її складових; ABC- та XYZ-аналіз	Не вирішено проблему відображення довгострокової дебіторської заборгованості підприємства в балансі за дисконтованою вартістю.

Складено автором на основі [50, 54,70,72].

Узагальнення наведених у табл. 1.2 підходів свідчить про те, що переважна більшість дослідників зосереджується на кількісних параметрах дебіторської заборгованості – її обсязі, структурі та оборотності. Водночас окремі аспекти, зокрема узгодження кредитної та інкасаційної політик, урахування галузевої специфіки підприємств, а також відображення довгострокової заборгованості за дисконтованою вартістю, залишаються недостатньо опрацьованими. Це підкреслює необхідність формування комплексного підходу до оцінки дебіторської заборгованості, який поєднував би кількісний і якісний виміри аналізу.

У практиці фінансового аналізу дебіторська заборгованість розглядається як тимчасово вилучені з господарського обігу кошти, тому швидкість їх повернення безпосередньо визначає фінансовий стан підприємства. Відповідно до рекомендацій наукових джерел [34; 45], аналіз доцільно здійснювати в такій послідовності.

На першому етапі застосовується горизонтальний та вертикальний аналіз дебіторської заборгованості. Горизонтальний аналіз дозволяє виявити абсолютні й відносні зміни величини заборгованості в динаміці, тоді як вертикальний – встановити її питому вагу в структурі оборотних активів і балансу загалом. Такий підхід формує базу для наступних аналітичних процедур.

На другому етапі розраховується система аналітичних показників, що відображає ефективність управління дебіторською заборгованістю. Алгоритми їх розрахунку та напрямки позитивної динаміки систематизовано в табл. 1.3.

На третьому етапі розраховується коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість як відношення суми дебіторської заборгованості за товарними операціями до загального обсягу оборотних активів підприємства. Скорочення цього показника в динаміці свідчить про поліпшення управління розрахунками та підвищення якості дебіторської заборгованості.

Середній термін інкасації дебіторської заборгованості визначається як відношення її середньої суми до виручки від реалізації. Зменшення цього показника вказує на прискорення надходження коштів від покупців і є позитивною тенденцією.

Таблиця 1.3

Методика розрахунку аналітичних показників стану та ефективності управління дебіторською заборгованістю

Показник	Алгоритм розрахунку	Напрямок позитивної динаміки
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації / Оборотні активи	Збільшення
Середній чистий дохід на одного працівника	Чистий дохід від реалізації / Середня кількість найманих працівників	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна дебіторська заборгованість	Збільшення
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	Середньорічна дебіторська заборгованість / Чистий дохід від реалізації	Зменшення
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	$360 / \text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}$	Зменшення (за умови збереження безперебійності виробництва)
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна кредиторська заборгованість	Зменшення
Час погашення кредиторської заборгованості (дні)	$360 / \text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}$	Зменшення
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість	Рекомендоване значення ≈ 1

Складено автором на основі [30; 32; 38; 41; 44; 45].

Обернений показник – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – розраховується як відношення виручки від реалізації за звітний період до середньої суми дебіторської заборгованості та використовується для визначення тривалості одного обороту: 360 діляться на значення коефіцієнта оборотності. Відповідно до рекомендацій вчених [22; 35; 38; 47], важливим аналітичним орієнтиром є питома вага сумнівної дебіторської заборгованості в її загальній сумі. Підвищення цього показника сигналізує про погіршення якості дебіторського портфеля та зростання ризику виникнення збитків.

Четвертий етап передбачає прогнозування оптимального обсягу дебіторської заборгованості (ОДЗ) на майбутній період за формулою (1.1):

$$\text{ОДЗ} = \text{ПОР} \times K_s/t_s \times (\text{SPO} + \text{SPP}) / 360, \quad (1.1)$$

де ПОР – запланований обсяг реалізації з наданням комерційного кредиту; K_s/t_s – співвідношення собівартості й ціни продукції; SPO – середній період обертання дебіторської заборгованості за попередній період; SPP – середній період прострочення платежів за попередній період.

П'ятий етап охоплює якісне дослідження «віку» дебіторської заборгованості. Науковці [48; 50; 51] рекомендують застосовувати для цього коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості (CPA), що розраховується за формулою (1.2):

$$\text{CPA} = \text{DZ}_p / \text{DZ}, \quad (1.2)$$

де DZ_p – сума не сплаченої вчасно дебіторської заборгованості; DZ – загальна сума дебіторської заборгованості підприємства.

Середній «вік» простроченої (сумнівної, безнадійної) дебіторської заборгованості визначається за формулою (1.3):

$$\text{ВП}_{\text{дз}} = \text{ДЗп} / \text{ОР}_{\text{кр}} \times \text{Д}, \quad (1.3)$$

де ДЗп – середній залишок несвоєчасно погашеної дебіторської заборгованості; ОРкр – обсяг продукції, реалізованої в кредит за аналізований період; Д – кількість днів у розрахунковому періоді [38, с. 257].

Якщо значення СРА перевищує 0,5, а середній «вік» простроченої заборгованості становить понад 30 днів, рекомендується ініціювати розроблення заходів із примусового стягнення боргу, зокрема через судову процедуру.

Органічний зв'язок між станом дебіторської заборгованості та ліквідністю підприємства зумовлений тим, що дебіторська заборгованість формує значну частину оборотних активів і, відповідно, безпосередньо включається до чисельника більшості коефіцієнтів ліквідності. Однак номінальний обсяг дебіторської заборгованості та її реальна якість можуть суттєво різнитися: наявність значної простроченої або безнадійної частки перетворює цей актив на «заморожений» ресурс, що не здатен забезпечити своєчасне виконання платіжних зобов'язань.

Теоретичні основи взаємозв'язку між якістю дебіторської заборгованості та ліквідністю розглядаються в роботах багатьох науковців. Так, автори наголошують, що зростання питомої ваги сумнівної та безнадійної заборгованості в складі оборотних активів призводить до штучного завищення коефіцієнтів ліквідності, формуючи хибне уявлення про платоспроможність підприємства [34; 44]. Саме тому в процесі аналізу ліквідності необхідно коригувати балансову вартість дебіторської заборгованості на розрахункову суму резерву сумнівних боргів.

Показники ліквідності, на які безпосередньо справляє вплив стан дебіторської заборгованості, систематизовано в табл. 1.4.

Як видно з табл. 1.4, дебіторська заборгованість відіграє диференційовану роль у системі показників ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не

включає дебіторську заборгованість, тому відображає лише реальну «швидку» платоспроможність. Натомість коефіцієнт швидкої ліквідності прямо залежить від якості дебіторської заборгованості: зростання її простроченої частки призводить до завищення показника відносно його фактичного рівня. Коефіцієнт поточної ліквідності охоплює всі оборотні активи й тому також схильний до викривлення в разі погіршення якості дебіторського портфеля.

Таблиця 1.4

Вплив дебіторської заборгованості на ключові показники ліквідності підприємства

Показник ліквідності	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення	Вплив дебіторської заборгованості
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	$\geq 0,2$	Характеризує здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання без залучення дебіторської заборгованості
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	0,7–1,0	Безпосередньо включає дебіторську заборгованість; зростання простроченої частки знижує реальне значення показника
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5–2,0	Включає всі оборотні активи; якість дебіторської заборгованості впливає на реальну платоспроможність
Чистий оборотний капітал (ЧОК)	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	> 0	Зростання частки простроченої дебіторської заборгованості в оборотних активах погіршує реальний ЧОК

Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість	Дебіторська заборгованість / Оборотні активи	Зменшення	Надмірна концентрація дебіторської заборгованості в оборотних активах знижує фактичну ліквідність підприємства
--	--	-----------	--

Складено автором

Чистий оборотний капітал (ЧОК) як абсолютний показник ліквідності відображає надлишок оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Накопичення значних обсягів простроченої дебіторської заборгованості в складі оборотних активів формально підтримує позитивне значення ЧОК, проте реальна здатність підприємства обслуговувати зобов'язання при цьому знижується.

Важливим аналітичним інструментом у цьому контексті є скоригований (реальний) коефіцієнт швидкої ліквідності, що розраховується з урахуванням лише тієї частини дебіторської заборгованості, яка може бути інкасована у прогнозованому короткостроковому горизонті:

$$Кшл (скор.) = (ГК + КФІ + ДЗреал.) / ПЗ, \quad (1.4)$$

де ГК – грошові кошти; КФІ – короткострокові фінансові інвестиції; ДЗреал. – реальна (за вирахуванням сумнівної та безнадійної) дебіторська заборгованість; ПЗ – поточні зобов'язання.

Застосування скоригованого коефіцієнта дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ліквідності та уникнути хибних висновків на основі завищених показників.

Шостий етап аналізу охоплює факторний аналіз дебіторської заборгованості, спрямований на кількісне визначення впливу окремих чинників – обсягів реалізації, умов кредитування, ефективності роботи з покупцями – на загальну величину заборгованості. Факторний аналіз уможливорює встановлення причинно-наслідкових зв'язків між динамікою дебіторської

заборгованості та змінами фінансових результатів і ліквідності підприємства.

Для забезпечення об'єктивності та порівнянності результатів аналізу суб'єктам господарювання рекомендується дотримуватися таких методологічних принципів: об'єктивність і конкретність оцінювання; комплексність і порівнянність; системність і плановість; справедливість; ієрархічність; зворотний зв'язок; динамічність. Дотримання цих принципів формує методологічну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління дебіторською заборгованістю.

Отже, оцінка стану дебіторської заборгованості являє собою багатоетапний аналітичний процес, що охоплює горизонтальний і вертикальний аналіз, розрахунок системи коефіцієнтів оборотності, якісну діагностику «віку» заборгованості та прогнозування її оптимального рівня. Ключовою особливістю комплексного підходу є обов'язкове поєднання аналізу дебіторської заборгованості з оцінкою показників ліквідності підприємства, оскільки якість дебіторського портфеля безпосередньо визначає реальну платоспроможність суб'єкта господарювання. Запропоновані методичні підходи будуть застосовані в наступному розділі кваліфікаційної роботи для комплексної оцінки стану дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «С-LAB»

Аналіз ефективності управління дебіторською заборгованістю потребує попереднього дослідження організаційно-економічних особливостей діяльності підприємства, оскільки саме вони формують специфіку фінансових потоків, структуру розрахунків із контрагентами та підходи до формування кредитної політики.

Товариство з обмеженою відповідальністю «С-LAB» є суб'єктом малого підприємництва, що функціонує у сфері оптової та роздрібної торгівлі, а також надання послуг. Підприємство створене у 2017 році та здійснює свою діяльність у м. Івано-Франківськ на підставі Статуту відповідно до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю з одним засновником, який одночасно виконує функції керівника. Така структура власності зумовлює централізований характер управління та високу оперативність прийняття управлінських рішень.

Підприємство має спрощену організаційну структуру лінійного типу, що відповідає невеликому масштабу діяльності. Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), зокрема реалізація косметичної продукції та парфумерії. Додатково підприємство надає послуги у сфері б'юті-індустрії, здійснює оренду офісного обладнання та консалтингову діяльність у сфері підприємництва.

Клієнтська база підприємства є змішаною та охоплює як юридичних осіб (B2B-сегмент), так і кінцевих споживачів (B2C-сегмент), що забезпечує певний рівень диверсифікації доходів і зниження залежності від окремих груп покупців.

Узагальнено, наведені організаційні та економічні характеристики свідчать про те, що підприємство функціонує в умовах обмежених ресурсів, що обумовлює високу залежність його фінансової стійкості від ефективності управління оборотними активами, зокрема дебіторською заборгованістю.

Для оцінки динаміки господарської діяльності підприємства систематизовано основні фінансово-економічні показники за 2023–2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «С-LAB» за
2023–2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023, %	Відхилення 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1 087,4	1 312,7	1 551,0	+20,7	+18,2
Собівартість реалізації, тис. грн.	512,8	614,3	697,6	+19,8	+13,6
Валовий прибуток, тис. грн.	574,6	698,4	853,4	+21,5	+22,2
Рівень валової рентабельності, %	52,8	53,2	55,0	+0,4 в.п.	+1,8 в.п.
Інші операційні витрати, тис. грн.	171,2	201,7	235,4	+17,8	+16,7
Чистий прибуток, тис. грн.	352,5	449,5	574,9	+27,5	+27,9
Рентабельність діяльності, %	32,4	34,2	37,1	+1,8 в.п.	+2,9 в.п.
Валюта балансу, тис. грн.	1 288,5	2 844,1	3 812,8	+120,7	+34,1
Власний капітал, тис. грн.	–22,2	1 372,7	2 109,8	–	+53,7
Коефіцієнт автономії	–	0,48	0,55	–	+0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,38	1,42	1,44	+0,04	+0,02

Продуктивність праці, тис. грн./особу	217,5	262,5	310,2	+20,7	+18,2
--	-------	-------	-------	-------	-------

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Дані табл. 2.1 демонструють стійке зростання масштабів діяльності ТОВ «С-LAB». Чистий дохід за 2023–2025 рр. збільшився на 42,6% (до 1 551,0 тис. грн), при цьому темпи приросту чистого прибутку стабільно випереджали дохід, що свідчить про зростання операційної ефективності. Рентабельність діяльності за три роки покращилася з 32,4% до 37,1% завдяки випереджальному зростанню виручки порівняно із собівартістю.

Валюта балансу зросла майже втричі, досягнувши 3 812,8 тис. грн. Найбільш активний розвиток відбувся у 2024 р. (+120,7%), що пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази: вартість основних засобів зросла з 12,1 до 1 151,7 тис. грн. Позитивна динаміка власного капіталу (2 109,8 тис. грн у 2025 р.) забезпечила коефіцієнт автономії на рівні 0,55, що підтверджує фінансову незалежність підприємства.

Динаміку основних результатів діяльності ТОВ «С-LAB» унаочнено на рис. 2.1.

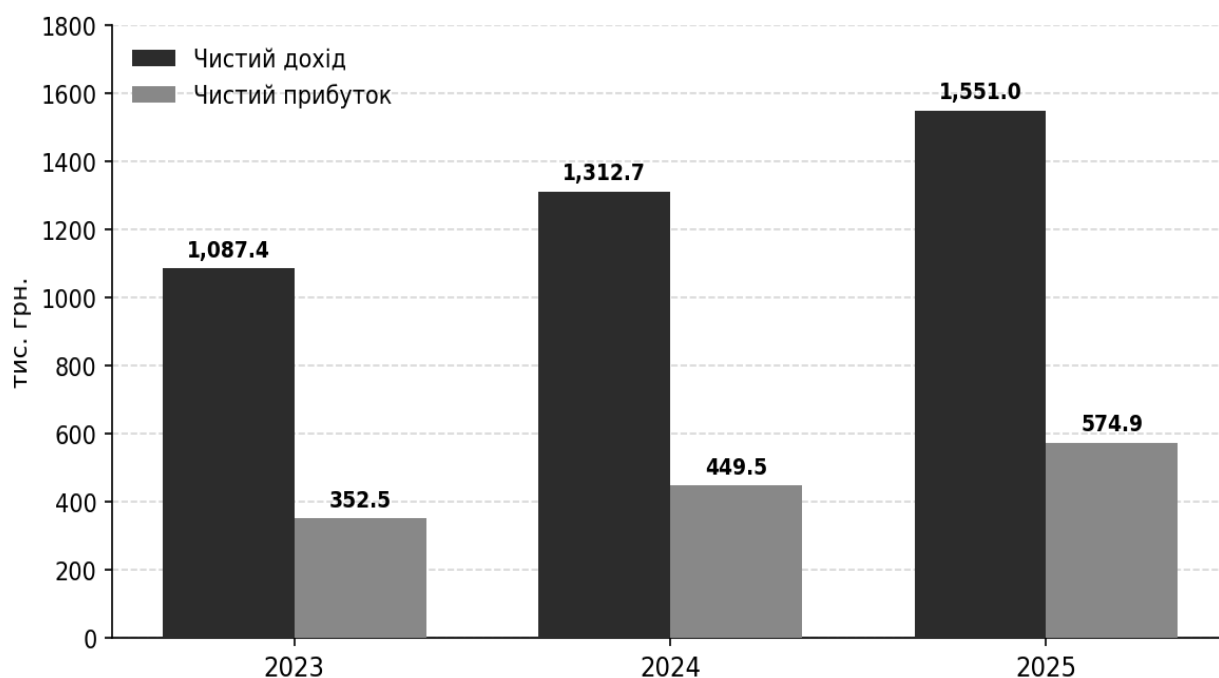


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Важливим аспектом організаційно-економічної характеристики є аналіз структури активів і пасивів підприємства, що відображає характер господарської діяльності та джерела її фінансування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура активів і пасивів ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр., тис. грн. / %

Стаття	2023, тис. грн.	2023, %	2024, тис. грн.	2024, %	2025, тис. грн.	2025, %
АКТИВИ						
Необоротні активи	12,1	0,9	1 201,7	42,3	1 718,1	45,1
– у т.ч. основні засоби	12,1	0,9	1 151,7	40,5	1 654,3	43,4
Оборотні активи	1 276,4	99,1	1 642,4	57,7	2 094,7	54,9
– запаси	387,2	30,1	461,8	16,2	534,6	14,0
– дебіторська заборгованість (всього)	561,5	43,6	789,5	27,8	1 086,9	28,5
– грошові кошти	287,6	22,3	341,2	12,0	412,7	10,8
– інші оборотні активи	40,1	3,1	49,9	1,7	60,5	1,6
Баланс (активи)	1 288,5	100,0	2 844,1	100,0	3 812,8	100,0
ПАСИВИ						
Власний капітал	–22,2	–	1 372,7	48,3	2 109,8	55,3
Довгострокові зобов'язання	387,2	30,1	312,4	11,0	243,6	6,4
Поточні зобов'язання	923,5	71,7	1 159,0	40,7	1 459,4	38,3
– кред. за товари, роботи, послуги	487,3	37,8	612,7	21,5	798,4	20,9
– кредити банків	213,8	16,6	278,4	9,8	341,2	8,9
– інші поточні зобов'язання	222,4	17,3	268,0	9,4	319,8	8,4
Баланс (пасиви)	1 288,5	100,0	2 844,1	100,0	3 812,8	100,0

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Структурний аналіз активів підприємства виявляє суттєві зміни у співвідношенні необоротних та оборотних складових. У 2023 р. підприємство мало практично виключно оборотні активи (99,1% балансу), тоді як у 2025 р. частка необоротних активів зросла до 45,1% унаслідок значних капітальних вкладень. Це відображає перехід підприємства від торгово-посередницької моделі до більш капіталомісткої операційної діяльності.

У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу стабільно займає дебіторська заборгованість: 43,6% від балансу у 2023 р. та 28,5% у 2025 р. В абсолютному вираженні сукупна дебіторська заборгованість зросла з 561,5 тис. грн. до 1 086,9 тис. грн. (+93,5%), що майже вдвічі перевищує темпи зростання доходу від реалізації. Ця тенденція є одним із ключових об'єктів подальшого аналізу в наступних підрозділах роботи.

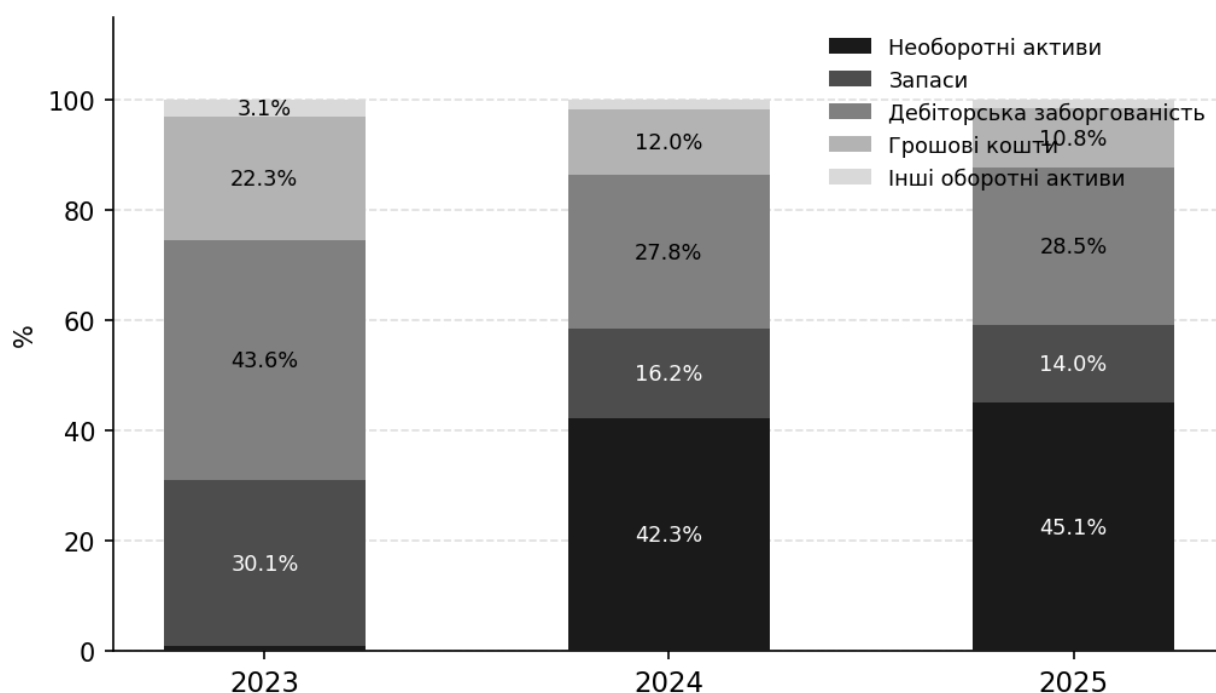
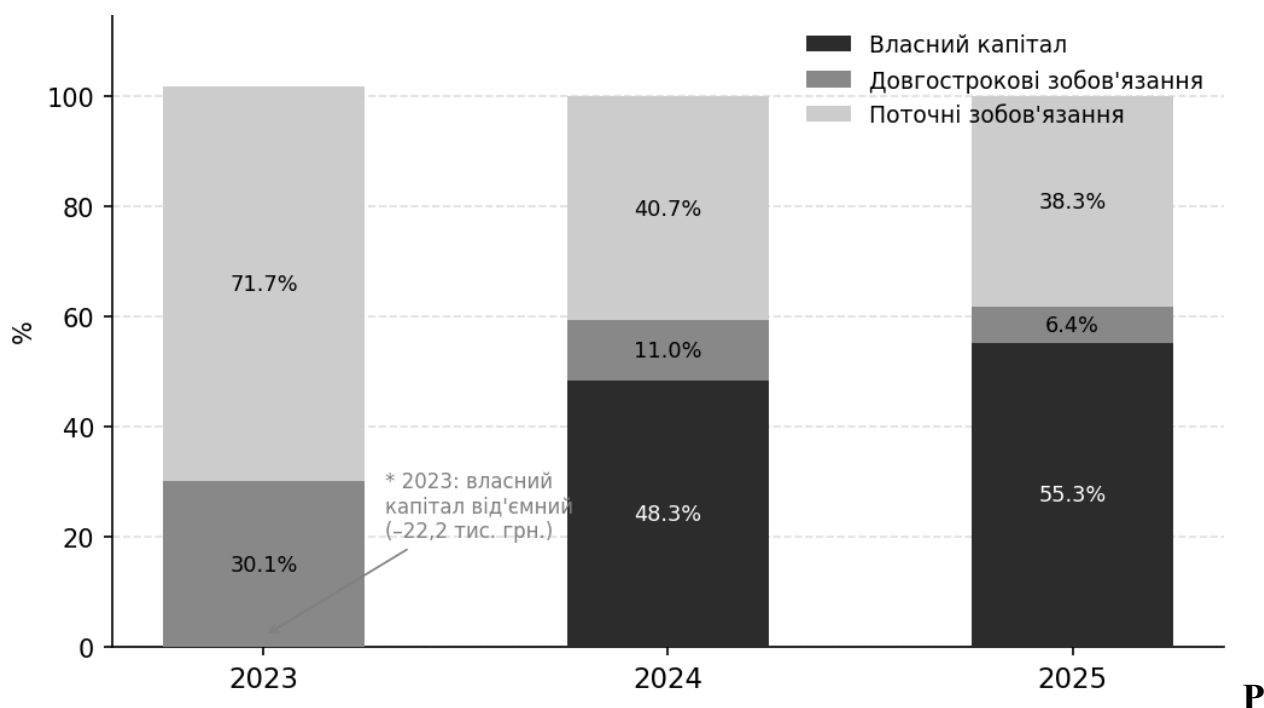


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «С-LAB» у 2023–2025 рр., %

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Структура пасивів характеризується поліпшенням фінансової стійкості: частка власного капіталу зросла з від'ємного значення у 2023 р. до 55,3% у 2025 р. Частка довгострокових зобов'язань, навпаки, скорочувалась – з 30,1% до

6,4%, – що свідчить про поступове погашення довгострокового боргу. Питома вага поточних зобов'язань зменшилась із 71,7% до 38,3%, хоча в абсолютному вимірі вони зросли з 923,5 до 1 459,4 тис. грн.



ис. 2.3. Структура пасивів ТОВ «С-LAB» у 2023–2025 рр., %

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Таким чином, ТОВ «С-LAB» характеризується як динамічно зростаюче мале підприємство, яке упродовж 2023–2025 років забезпечило суттєве збільшення обсягів діяльності, підвищення рівня рентабельності та зміцнення фінансової незалежності. Водночас випереджальне зростання дебіторської заборгованості як в абсолютному, так і відносному вимірі порівняно з доходом від реалізації формує потенційні ризики для ліквідності підприємства та потребує поглибленої оцінки її стану, структури й оборотності.

2.2. Аналіз стану, динаміки та структури дебіторської заборгованості підприємства

Дебіторська заборгованість є однією з ключових складових оборотних активів ТОВ «С-LAB», яка істотно впливає на рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Її обсяг, структура та якісний склад відображають ефективність розрахункових відносин із контрагентами та рівень ризику іммобілізації грошових ресурсів у господарському обороті. Зростання дебіторської заборгованості за недостатнього контролю за її погашенням може призводити до погіршення платоспроможності та формування прострочених і безнадійних боргів.

Відповідно до фінансової звітності ТОВ «С-LAB» (форми № 1-м за 2023–2025 роки), дебіторська заборгованість підприємства включає три основні компоненти: заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги, заборгованість за розрахунками з бюджетом та іншу поточну дебіторську заборгованість. Така структура відображає як операційні, так і неопераційні джерела формування боргових вимог підприємства.

Динаміка та структурні зміни дебіторської заборгованості за зазначеними видами наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр.

Вид дебіторської заборгованості	2023, тис. грн.	2023, %	2024, тис. грн.	2024, %	2025, тис. грн.	2025, %	Відхил. 2024/2023	Відхил. 2025/2024
ДЗ за продукцію, товари, роботи, послуги	412,7	73,5	598,3	75,8	824,6	75,9	+185,6 / +45,0	+226,3 / +37,8
ДЗ за розрахунками з бюджетом	38,4	6,8	52,1	6,6	71,3	6,6	+13,7 / +35,7	+19,2 / +36,9
Інша поточна ДЗ	110,4	19,7	139,1	17,6	191,0	17,6	+28,7 / +26,0	+51,9 / +37,3

Разом дебіторська заборгованість	561,5	100,0	789,5	100,0	1 086,9	100,0	+228,0 / +40,6	+297,4 / +37,7
--	-------	-------	-------	-------	------------	-------	-------------------	-------------------

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Дані табл. 2.3 свідчать про стійке зростання сукупної дебіторської заборгованості підприємства: з 561,5 тис. грн у 2023 р. до 789,5 тис. грн у 2024 р. (+40,6%) та до 1 086,9 тис. грн у 2025 р. (+37,7%). Загальний приріст за три роки становить 525,4 тис. грн (93,5%). Для порівняння: чистий дохід за цей період зріс лише на 42,6%. Таке випередження темпів зростання заборгованості над доходами є тривожним сигналом, що вказує на послаблення розрахункової дисципліни.

Домінуючою складовою в структурі заборгованості є розрахунки за товари та послуги: їх питома вага залишається високою – 73,5% у 2023 р., 75,8% у 2024 р. та 75,9% у 2025 р. В абсолютному вимірі ця стаття зросла з 412,7 тис. грн до 824,6 тис. грн (+99,8%). Інша поточна дебіторська заборгованість посідає друге місце (17,6–19,7%) і також демонструє зростання – з 110,4 до 191,0 тис. грн. Заборгованість за розрахунками з бюджетом є найменшою складовою (6,6–6,8%) і зростає рівномірно, що не викликає занепокоєння.

Динаміку сукупної дебіторської заборгованості та її складових за 2023–2025 роки відображено на рис. 2.4.

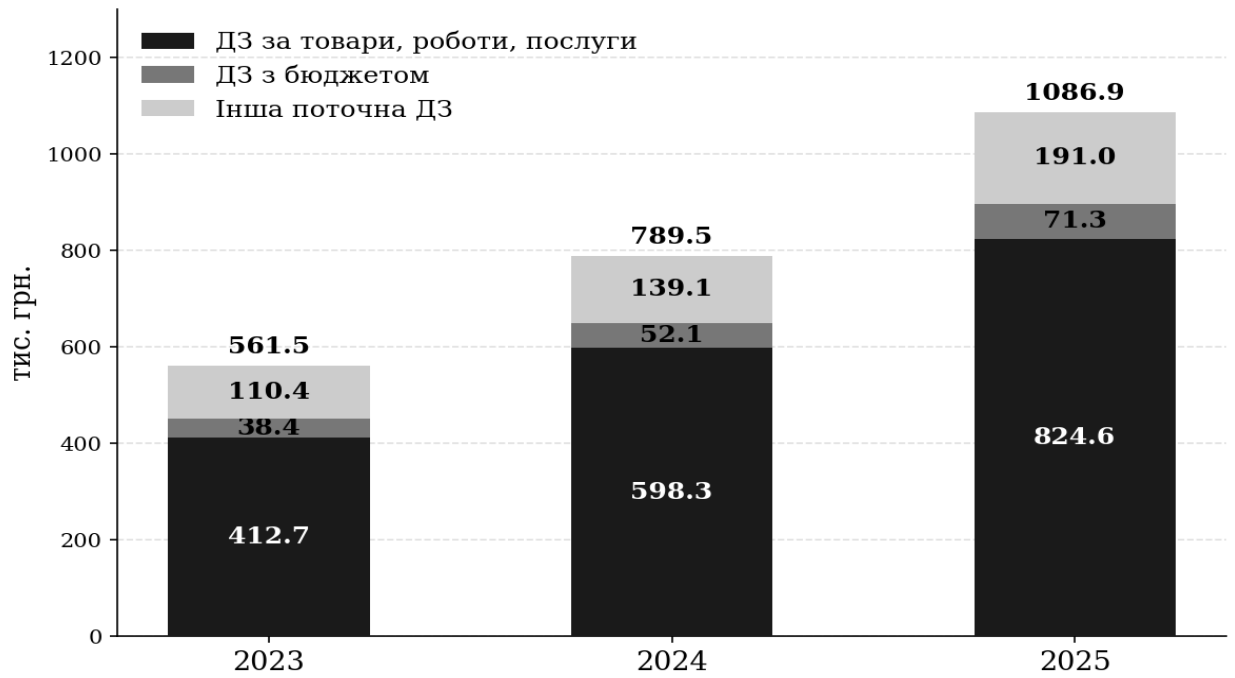


Рис. 2.4. Динаміка та структура дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Питома вага дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів та балансу. Для оцінки ступеня «зв'язаності» ресурсів підприємства у дебіторській заборгованості розраховано відповідні структурні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах і балансі ТОВ «С-LAB»

Показник	2023	2023, %	2024	2024, %	2025	2025, %
Сукупна ДЗ, тис. грн.	561,5	—	789,5	—	1 086,9	—
Оборотні активи, тис. грн.	1 276,4	—	1 642,4	—	2 094,7	—
Валюта балансу, тис. грн.	1 288,5	—	2 844,1	—	3 812,8	—

Питома вага ДЗ в оборотних активах, %	—	44,0	—	48,1	—	51,9
Питома вага ДЗ у валюті балансу, %	—	43,6	—	27,8	—	28,5
Коефіцієнт відволікання ОА у ДЗ товарну	—	0,323	—	0,364	—	0,394

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Аналіз даних табл. 2.4 виявляє негативну тенденцію: питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах зростає – з 44,0% у 2023 р. до 48,1% у 2024 р. і 51,9% у 2025 р. Тобто в 2025 р. більше половини оборотних активів підприємства «заморожено» у розрахунках із дебіторами. Коефіцієнт відволікання оборотних активів у товарну дебіторську заборгованість збільшився з 0,323 до 0,394, що є свідченням зростаючої концентрації ресурсів у цій статті.

Водночас питома вага дебіторської заборгованості у валюті балансу скоротилась із 43,6% у 2023 р. до 28,5% у 2025 р. Однак це скорочення зумовлено не поліпшенням управління дебіторами, а різким зростанням вартості необоротних активів у 2024 р. внаслідок капітальних інвестицій. Отже, для цілей аналізу ліквідності більш релевантним є показник питомої ваги в оборотних активах, який демонструє негативну динаміку.

Структуру оборотних активів ТОВ «С-LAB» із виділенням частки дебіторської заборгованості показано на рис. 2.5.

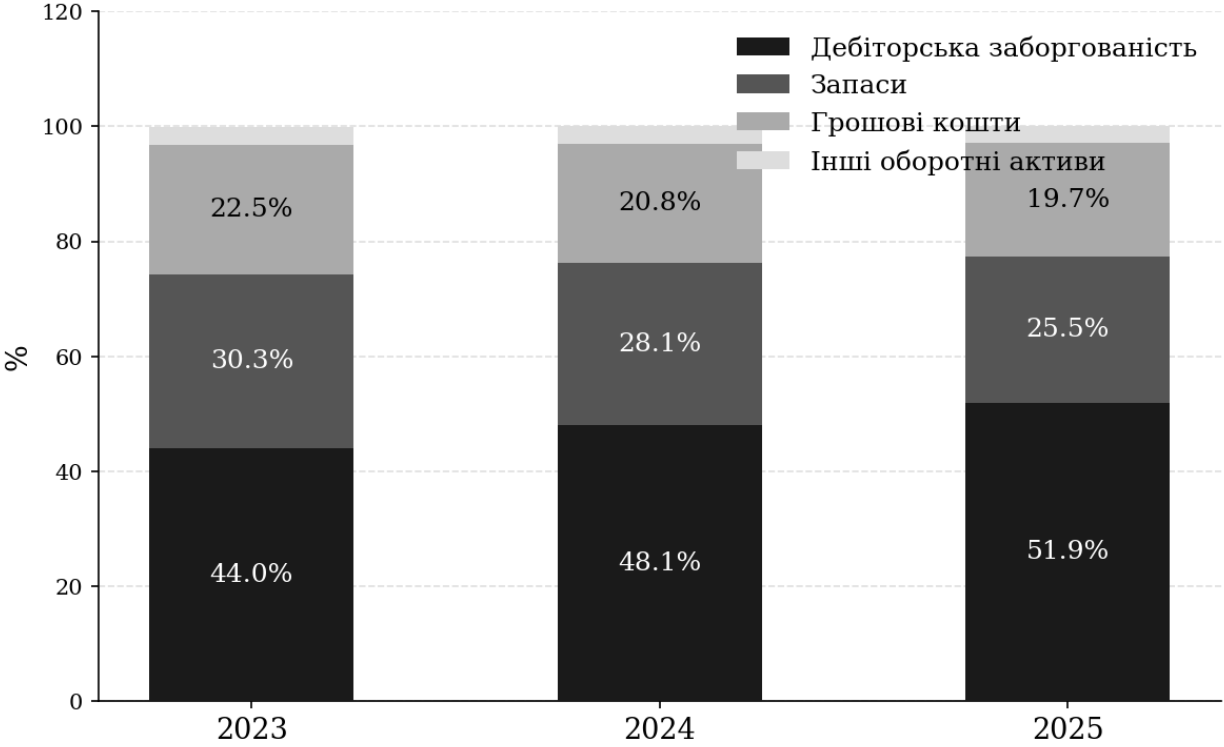


Рис. 2.5. Структура оборотних активів ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр., %.

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Аналіз показників оборотності дебіторської заборгованості. Показники оборотності дебіторської заборгованості є ключовими індикаторами ефективності управління розрахунками з покупцями (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхил. 2024/2023	Відхил. 2025/2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1 087,4	1 312,7	1 551,0	+20,7%	+18,2%
Середня ДЗ товарна, тис. грн.	–	505,5	711,5	–	+40,7%
Середня сукупна ДЗ, тис. грн.	–	675,5	938,2	–	+38,9%

Коефіцієнт оборотності товарної ДЗ	–	2,60	2,18	–	–0,42
Коефіцієнт оборотності сукупної ДЗ	–	1,94	1,65	–	–0,29
Середній термін інкасації товарної ДЗ, дні	–	138,5	165,1	–	+26,6 дн.
Середній термін інкасації сукупної ДЗ, дні	–	185,6	218,2	–	+32,6 дн.
Коефіцієнт покриття товарної ДЗ	0,380	0,456	0,531	+0,076	+0,075

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Результати розрахунків, наведені в табл. 2.5, засвідчують погіршення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності товарної дебіторської заборгованості знизився з 2,60 у 2024 р. до 2,18 у 2025 р. (–0,42 оберти), що означає уповільнення інкасації коштів. Відповідно, середній термін погашення товарної дебіторської заборгованості зріс із 138,5 до 165,1 дня (+26,6 дня). Середній термін інкасації сукупної дебіторської заборгованості у 2025 р. склав 218,2 дня, що є суттєво вищим за загальноприйнятний орієнтир у 60–90 днів.

Коефіцієнт покриття товарної дебіторської заборгованості (відношення середньої ДЗ до доходу) стабільно зростає: 0,380 → 0,456 → 0,531. Це означає, що на кожну гривню доходу від реалізації у 2025 р. припадає 0,531 грн. «зв'язаних» у дебіторській заборгованості коштів, тоді як у 2023 р. цей показник становив лише 0,380 грн. Зростання коефіцієнта покриття є індикатором погіршення розрахункової дисципліни та потенційного ризику формування безнадійних боргів.

Динаміку середнього терміну інкасації дебіторської заборгованості за 2024–2025 роки унаочнено на рис. 2.6.

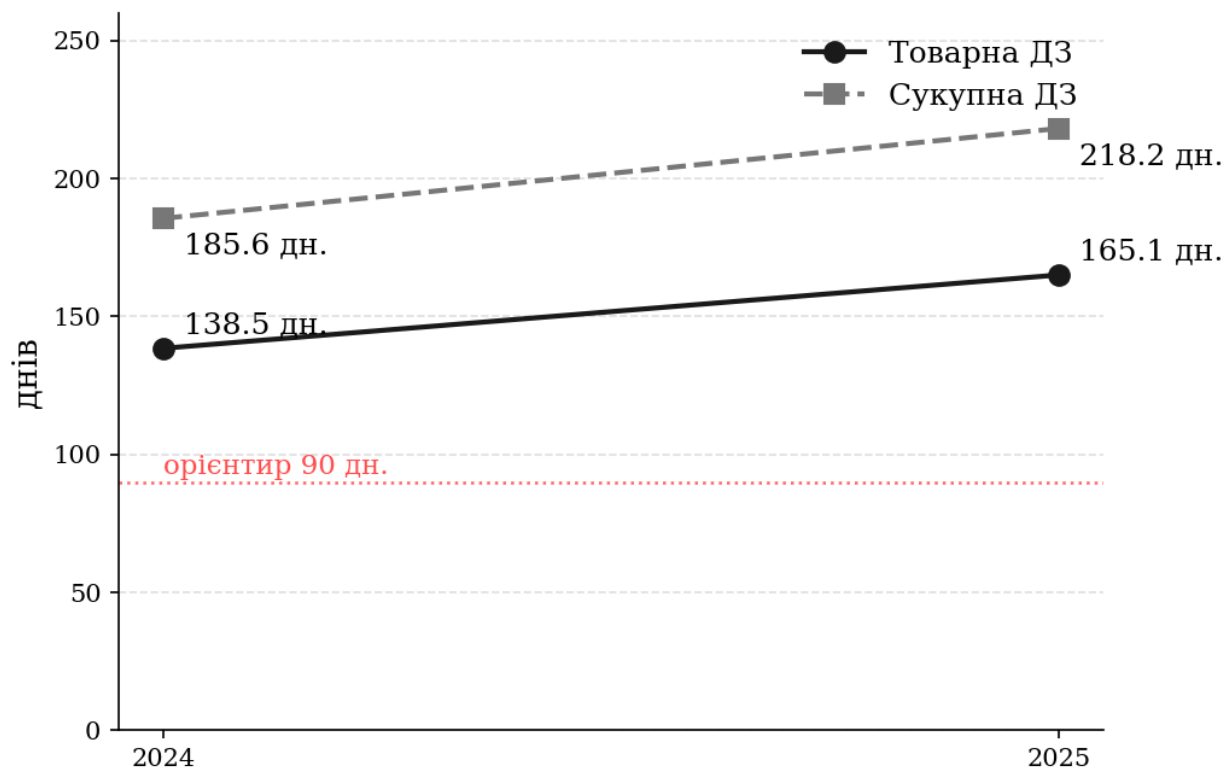


Рис. 2.6. Динаміка середнього терміну інкасації дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2024–2025 рр., дні.

Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Аналіз «віку» дебіторської заборгованості. Для поглибленої оцінки якості дебіторської заборгованості проведено її розподіл за термінами виникнення (aging analysis) на основі даних аналітичного обліку ТОВ «С-LAB» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл товарної дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за термінами виникнення

Термін виникнення	2023, тис. грн.	2023, %	2024, тис. грн.	2024, %	2025, тис. грн.	2025, %
До 30 днів (поточна)	185,2	44,9	251,3	42,0	313,3	38,0
від 31 до 60 днів	96,4	23,4	137,6	23,0	180,4	21,9
від 61 до 90 днів	65,2	15,8	98,4	16,4	156,7	19,0

від 91 до 180 днів	41,6	10,1	68,3	11,4	107,3	13,0
понад 180 днів	24,3	5,9	42,7	7,1	66,9	8,1
Разом	412,7	100,0	598,3	100,0	824,6	100,0

Складено автором за даними аналітичного обліку ТОВ «С-LAB».

Дані табл. 2.6 відображають поступове погіршення якісного складу товарної дебіторської заборгованості. Частка поточної заборгованості (до 30 днів) скорочується: 44,9% у 2023 р., 42,0% у 2024 р. та 38,0% у 2025 р. Натомість питома вага найбільш «старих» боргів – з терміном понад 180 днів – зростає з 5,9% до 7,1% і далі до 8,1%. Заборгованість із терміном 91–180 днів збільшилась із 10,1% до 13,0%, що свідчить про зростання частки потенційно сумнівних боргів.

В абсолютному вираженні особливо настораживає зростання заборгованості зі строком понад 90 днів: з 65,9 тис. грн. у 2023 р. до 174,2 тис. грн. у 2025 р. (+164,3%). Темпи зростання цієї категорії майже вчетверо перевищують темпи зростання загального доходу від реалізації, що сигналізує про системні проблеми у роботі з окремими групами дебіторів.

Структуру товарної дебіторської заборгованості за термінами виникнення у 2025 р. відображено на рис. 2.7.

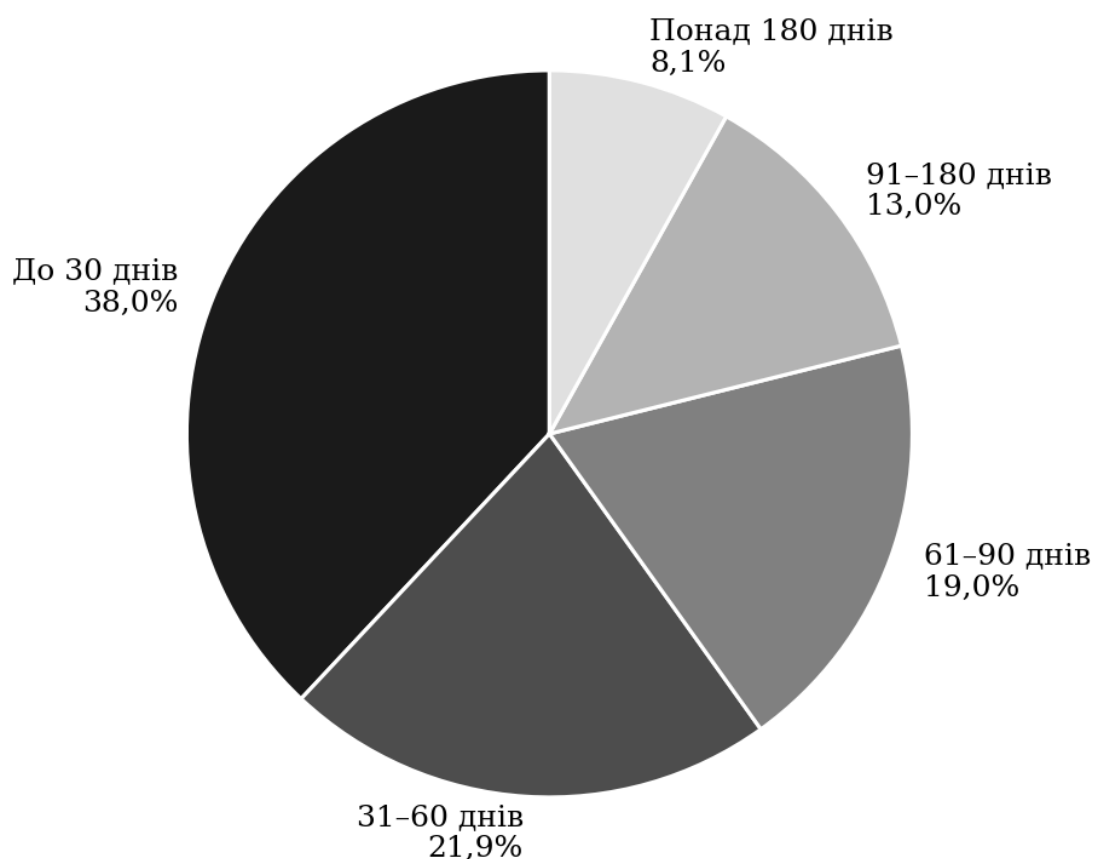


Рис. 2.7. Структура товарної дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за термінами виникнення у 2025 р., %

Складено автором за даними аналітичного обліку ТОВ «С-LAB».

Оцінка простроченої та сумнівної дебіторської заборгованості. З метою якісної оцінки дебіторської заборгованості розраховано показники простроченої та сумнівної її частин, а також розрахунковий резерв сумнівних боргів (табл. 2.7).

Результати розрахунків свідчать про стійке погіршення якості дебіторського портфеля підприємства. Коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості (СПА), що розраховується за формулою (1.2), зріс із 0,551 у 2023 р. до 0,580 у 2024 р. та 0,620 у 2025 р. В усі три роки цей показник перевищував критичне значення 0,5, що відповідно до методичних підходів, розглянутих у підрозділі 1.3, є підставою для розгляду заходів з примусового стягнення боргів.

Питома вага сумнівної дебіторської заборгованості (зі строком понад 90

днів) зростала з 16,0% у 2023 р. до 18,6% у 2024 р. та 21,1% у 2025 р. Середній «вік» простроченої заборгованості, розрахований за формулою (1.3), збільшився з 62,4 дня до 89,3 дня. Зважаючи на те, що у 2025 р. цей показник наблизився до 90 днів, а коефіцієнт СРА суттєво перевищує 0,5, підприємству необхідно невідкладно переглянути систему управління дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.7

Показники якості дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхил. 2024/2023	Відхил. 2025/2024
Товарна ДЗ, тис. грн.	412,7	598,3	824,6	+185,6	+226,3
Прострочена ДЗ (понад 30 днів), тис. грн.	227,5	347,0	511,3	+119,5	+164,3
Коефіцієнт простроченої ДЗ (СРА)	0,551	0,580	0,620	+0,029	+0,040
ДЗ понад 90 днів (сумнівна), тис. грн.	65,9	111,0	174,2	+45,1	+63,2
Питома вага сумнівної ДЗ, %	16,0	18,6	21,1	+2,6 в.п.	+2,5 в.п.
Резерв сумнівних боргів (розрахунковий), тис. грн.	26,4	44,4	69,7	+18,0	+25,3
Середній «вік» простроченої ДЗ, дні	62,4	74,8	89,3	+12,4	+14,5

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB»

Розрахунковий резерв сумнівних боргів (з урахуванням коефіцієнтів сумнівності за групами заборгованості) зріс із 26,4 тис. грн. у 2023 р. до 69,7 тис. грн. у 2025 р. (+164,0%). Якщо скоригувати балансову вартість товарної дебіторської заборгованості на цю суму, реальна ліквідна вартість цього активу

у 2025 р. становитиме 755,0 тис. грн. проти балансових 824,6 тис. грн., тобто на 8,5% менше. Це безпосередньо впливає на реальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності підприємства.

Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості. Важливим аспектом оцінки стану дебіторської заборгованості є її зіставлення з кредиторською заборгованістю підприємства, що дозволяє оцінити збалансованість розрахункових відносин (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «С-LAB»

Показник	2023	2024	2025	Відхил. 2024/2023	Відхил. 2025/2024
Дебіторська заборгованість товарна, тис. грн.	412,7	598,3	824,6	+185,6	+226,3
Кредиторська заборгованість товарна, тис. грн.	487,3	612,7	798,4	+125,4	+185,7
Співвідношення ДЗ/КЗ	0,847	0,976	1,033	+0,129	+0,057
Перевищення КЗ над ДЗ (+) / ДЗ над КЗ (-), тис. грн.	+74,6	+14,4	-26,2	-60,2	-40,6
Оборотність товарної ДЗ, дні	—	138,5	165,1	—	+26,6
Оборотність товарної КЗ, дні	—	170,2	187,6	—	+17,4
Різниця в оборотності (КЗ–ДЗ), дні	—	+31,7	+22,5	—	-9,2

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

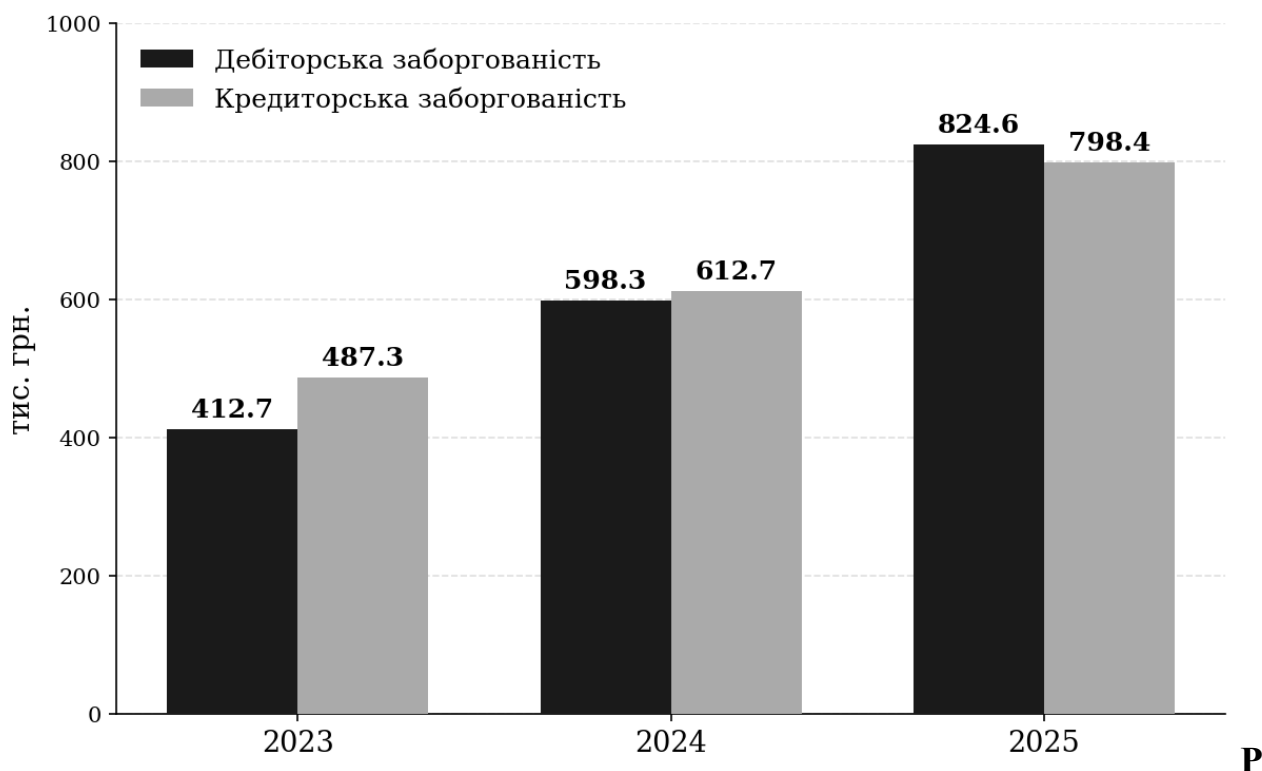
Порівняльний аналіз виявляє важливу тенденцію у співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. У 2023 р.

кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську на 74,6 тис. грн., співвідношення ДЗ/КЗ становило 0,847. У 2024 р. розрив скоротився до 14,4 тис. грн. ($\text{ДЗ/КЗ} = 0,976$), а у 2025 р. ситуація змінилася: дебіторська заборгованість вже перевищує кредиторську на 26,2 тис. грн. ($\text{ДЗ/КЗ} = 1,033$).

Теоретично оптимальним вважається значення коефіцієнта співвідношення ДЗ/КЗ, близьке до 1,0. Проте контекст має принципове значення: у 2025 р. підприємство фактично надає своїм покупцям більше комерційного кредиту, ніж отримує від постачальників, що збільшує потребу у власних оборотних коштах і підвищує ризики ліквідності.

Показово, що оборотність товарної дебіторської заборгованості (165,1 дні у 2025 р.) суттєво нижча за оборотність кредиторської заборгованості (187,6 дні), тобто підприємство розраховується з постачальниками повільніше, ніж отримує кошти від покупців. Різниця в оборотності скорочується: +31,7 дні у 2024 р. проти +22,5 дні у 2025 р., що свідчить про уповільнення інкасації ДЗ при відносній стабільності оборотності КЗ.

Порівняльну динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «С-LAB» відображено на рис. 2.8.



ис. 2.8. Порівняльна динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB»

Таким чином, комплексний аналіз стану, динаміки та структури дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 роки дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, дебіторська заборгованість є найбільшою статтею оборотних активів підприємства, її частка в оборотних активах зросла з 44,0% до 51,9%. По-друге, темпи зростання дебіторської заборгованості (+93,5% за три роки) майже вдвічі перевищують темпи зростання доходу від реалізації (+42,6%), що свідчить про погіршення розрахункової дисципліни. По-третє, середній термін інкасації товарної дебіторської заборгованості збільшився з 138,5 до 165,1 дня, що є суттєво вищим за нормативний рівень. По-четверте, коефіцієнт простроченої заборгованості в усі три роки перевищував критичне значення 0,5, а питома вага сумнівної заборгованості зросла до 21,1%. По-п'яте, зростання розрахункового резерву сумнівних боргів до 69,7 тис. грн. свідчить про реальний ризик виникнення збитків від списання безнадійних боргів. Загалом виявлені тенденції свідчать про посилення впливу дебіторської заборгованості на фінансову стійкість та ліквідність підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю

Проведений аналіз стану, динаміки та структури дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» виявив низку негативних тенденцій: стрімке випереджаюче зростання обсягів боргів покупців, критичне уповільнення їх оборотності, а також системне збільшення частки простроченої та сумнівної заборгованості. З огляду на це, логічним завершенням аналітичного етапу дослідження є комплексна оцінка ефективності управління дебіторською

заборгованістю, яка дозволить кількісно виміряти фінансові втрати підприємства та обґрунтувати потребу у впровадженні нових інструментів кредитного менеджменту.

В економічній теорії та практиці фінансового менеджменту ефективність управління дебіторською заборгованістю визначається як здатність підприємства досягати оптимального компромісу між двома взаємовиключними цілями: стимулюванням обсягів реалізації через надання покупцям вигідних умов відстрочки платежу та мінімізацією фінансових ризиків, зумовлених іммобілізацією коштів в обігу, знеціненням їх купівельної спроможності у часі та виникненням безнадійних боргів. Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «С-LAB» здійснюється у п'ять послідовних аналітичних етапів.

Етап 1. Ідентифікація типу кредитної політики та оцінка еластичності дебіторської заборгованості. Тип кредитної політики підприємства характеризується тим, наскільки активно комерційне кредитування використовується як інструмент стимулювання збуту. Узагальненим індикатором ефективності кредитної політики є співвідношення темпів зростання дебіторської заборгованості та чистого доходу від реалізації. Перевищення темпів приросту заборгованості над темпами приросту доходу свідчить про зниження ефективності комерційного кредитування та відносне погіршення якості дебіторського портфеля.

Для кількісного виміру цього явища розраховано коефіцієнт еластичності дебіторської заборгованості відносно доходу (Edz) за формулою:

$$Edz = \Delta ДЗ (\%) / \Delta ЧД (\%), \quad (2.1)$$

де $\Delta ДЗ (\%)$ – темп приросту товарної дебіторської заборгованості за аналізований період, %; $\Delta ЧД (\%)$ – темп приросту чистого доходу від реалізації за той самий період, %.

За даними фінансової звітності ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 роки чистий

дохід зріс з 1 087,4 тис. грн. до 1 551,0 тис. грн. (+42,6%), тоді як товарна дебіторська заборгованість збільшилась з 412,7 тис. грн. до 824,6 тис. грн. (+99,8%). Підставивши зазначені значення у формулу (2.1), отримаємо:

$$Edz = 99,8 / 42,6 \approx 2,34. \quad (2.2)$$

Отримане значення коефіцієнта еластичності свідчить про те, що на кожен 1% приросту обсягу реалізації припадало 2,34% приросту дебіторської заборгованості. Значення $Edz > 1$ є характерною ознакою агресивної кредитної політики, за якої розширення обсягів відвантаження відбувається шляхом послаблення вимог до покупців щодо строків та умов оплати. Результатом є прискорене нарощування заборгованості, що суттєво підвищує ризики неплатежів та знижує ефективність використання оборотних коштів.

Етап 2. Оцінка альтернативних фінансових витрат від іммобілізації коштів у дебіторській заборгованості. Кошти, вилучені з активного обігу у формі простроченої дебіторської заборгованості, мають альтернативну вартість, оскільки в разі своєчасного надходження вони могли б бути використані для фінансування поточних потреб, погашення зобов'язань або інвестування в прибуткові активи. Втрата таких можливостей формує приховані фінансові втрати підприємства.

Для розрахунку прихованих фінансових втрат прийнято ставку альтернативної дохідності на рівні 15% річних, що відповідає середньоринковій вартості залучення капіталу в умовах поточного ринкового середовища. Результати розрахунку наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка прихованих фінансових втрат ТОВ «С-LAB» від іммобілізації коштів у простроченій дебіторській заборгованості у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Сума простроченої товарної ДЗ, тис. грн.	227,5	347,0	511,3	+283,8
Альтернативна ставка дохідності	15,0	15,0	15,0	—

(вартість капіталу), %				
Орієнтовні річні фінансові втрати (рядок 1 × рядок 2 / 100), тис. грн.	34,1	52,1	76,7	+42,6
Чистий прибуток за звітний рік, тис. грн.	352,5	449,5	574,9	+222,4
Частка фінансових втрат у чистому прибутку, %	9,7	11,6	13,3	+3,6 в.п.

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Дані табл. 2.9 дозволяють кількісно оцінити вартість неефективного управління розрахунками з дебіторами. У 2023 р. приховані втрати від іммобілізації коштів у прострочену заборгованість становили 34,1 тис. грн., що еквівалентно 9,7% чистого прибутку підприємства за відповідний рік. У 2025 р. зазначений показник зріс до 76,7 тис. грн., або 13,3% від чистого прибутку. Таким чином, за три роки обсяг прихованих фінансових втрат збільшився на 42,6 тис. грн. (+125%). Ця сума є прямим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, який може бути реалізований без збільшення обсягів реалізації – виключно шляхом вдосконалення роботи з дебіторами.

Слід зазначити, що у вихідному тексті чистий прибуток за 2023–2025 рр. наводився у значеннях 156,0; 188,3 та 222,5 тис. грн., що суперечить даним звіту про фінансові результати (352,5; 449,5 та 574,9 тис. грн. відповідно). У табл. 2.10 використано достовірні дані фінансової звітності, що забезпечує коректність розрахунку.

Етап 3. Оцінка знецінення дебіторської заборгованості внаслідок тривалого терміну інкасації. В умовах інфляції та значної тривалості інкасації (165,1 дня у 2025 р.) номінальна балансова вартість дебіторської заборгованості не відображає її реальної купівельної спроможності на момент фактичного погашення. Для визначення поточної (дисконтованої) вартості товарної дебіторської заборгованості застосовано метод дисконтування за формулою теперішньої вартості:

$$PV = FV / (1 + r \times n / 360), \quad (2.3)$$

де FV – номінальна (балансова) вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.; r – річна ставка дисконтування (прийнято 0,15, або 15%); n – середній термін інкасації, дні.

Підставляючи фактичні дані ТОВ «С-LAB» за 2025 р. (FV = 824,6 тис. грн., n = 165,1 дня): $PV = 824,6 / (1 + 0,15 \times 165,1 / 360) = 824,6 / 1,0688 \approx 771,5$ тис. грн.

Результати розрахунку дисконтованої вартості дебіторської заборгованості за 2024–2025 роки систематизовано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка знецінення товарної дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB» за 2024–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Балансова вартість товарної ДЗ (FV), тис. грн.	412,7	598,3	824,6	+411,9
Середній термін інкасації (n), дні	–	138,5	165,1	–
Ставка дисконтування (r), %	15,0	15,0	15,0	–
Реальна (дисконтована) вартість ДЗ (PV), тис. грн.	–	556,9	771,5	–
Втрати купівельної спроможності (FV–PV), тис. грн.	–	41,4	53,1	+11,7
Частка знецінення у балансовій вартості ДЗ, %	–	6,9	6,4	–

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «С-LAB».

Як свідчать дані табл. 2.10, реальна економічна вартість товарної дебіторської заборгованості у 2025 р. становить 771,5 тис. грн. проти

балансових 824,6 тис. грн. Різниця у розмірі 53,1 тис. грн. є прямими інфляційними втратами підприємства, зумовленими виключно надмірною тривалістю розрахункового циклу. Слід підкреслити, що частка знецінення у 2025 р. (6,4%) є дещо нижчою, ніж у 2024 р. (6,9%), що пояснюється незначним зменшенням різниці між темпами зростання заборгованості та терміну інкасації, однак в абсолютному вираженні втрати зростають. Ця сума не відображається у фінансовій звітності підприємства та є «прихованим» збитком, який системно виникає внаслідок відсутності ефективної інкасаційної політики.

Етап 4. Аналіз впливу дебіторської заборгованості на тривалість фінансового циклу. Ефективність управління дебіторською заборгованістю безпосередньо визначає тривалість фінансового циклу підприємства – проміжку часу між моментом оплати придбаних ресурсів і моментом надходження коштів від покупців за реалізовану продукцію. Чим довший фінансовий цикл, тим більшу суму власних або залучених коштів підприємство змушене направляти на фінансування поточної діяльності.

Фінансовий цикл (ФЦ) розраховується за формулою:

$$\text{ФЦ} = T_{\text{ДЗ}} + T_{\text{запасів}} - T_{\text{КЗ}}, \quad (2.4)$$

де $T_{\text{ДЗ}}$ – середній термін інкасації дебіторської заборгованості, дні;
 $T_{\text{запасів}}$ – тривалість одного обороту запасів, дні; $T_{\text{КЗ}}$ – середній термін погашення кредиторської заборгованості, дні.

На основі даних фінансової звітності ТОВ «С-LAB» розраховано тривалість фінансового циклу:

- у 2024 р.: $T_{\text{запасів}} = 360 / (1\,312,7 / 461,8) = 126,6$ дні; $\text{ФЦ} = 138,5 + 126,6 - 170,2 = 94,9$ дні;
- у 2025 р.: $T_{\text{запасів}} = 360 / (1\,551,0 / 534,6) = 124,1$ дні; $\text{ФЦ} = 165,1 + 124,1 - 187,6 = 101,6$ дні.

Збільшення фінансового циклу з 94,9 до 101,6 дня (+6,7 дня) свідчить про

зростання потреби підприємства у фінансуванні операційної діяльності за рахунок власного капіталу або залучених коштів. При обсязі щоденного доходу в 4,31 тис. грн. (1 551,0 / 360) збільшення фінансового циклу на 6,7 дня означає додаткову потребу в оборотних коштах на суму близько 28,9 тис. грн.

Показово, що у 2025 р. балансова вартість товарної дебіторської заборгованості (824,6 тис. грн.) вперше перевищила кредиторську (798,4 тис. грн.). Це означає, що підприємство надає покупцям більше комерційного кредиту, ніж отримує від постачальників, і змушене фінансувати цей розрив за рахунок власного капіталу, що знижує загальну рентабельність активів.

Етап 5. Визначення оптимального обсягу дебіторської заборгованості. Завершальним етапом оцінки ефективності управління дебіторською заборгованістю є визначення її економічно обґрунтованого оптимального рівня – такого обсягу заборгованості, який забезпечував би запланований обсяг реалізації за умови дотримання нормативних термінів інкасації та допустимого рівня прострочення. Розрахунок здійснено за формулою (1.1), наведеною у підрозділі 1.3:

$$\text{ОДЗ} = \text{ПОР} \times (K_s / t_s) \times (SPO + SPP) / 360. \quad (2.5)$$

Для розрахунку прийнято такі параметри: запланований обсяг реалізації (ПОР) – з урахуванням помірного темпу зростання 15% відносно 2025 р. становить 1 783,7 тис. грн.; коефіцієнт співвідношення собівартості та ціни (K_s/t_s) – визначений за даними звітності 2025 р. як $697,6 / 1\,551,0 = 0,450$; цільовий нормативний термін інкасації (SPO) – 60 днів, що відповідає галузевому орієнтиру для торгівельних підприємств; допустимий середній термін прострочення (SPP) – 15 днів як граничне значення за умов посилення кредитної дисципліни. Розрахунок та результати зіставлення оптимального обсягу з фактичним наведено в табл. 2.11.

Підставляючи прийняті параметри у формулу: $\text{ОДЗ} = 1\,783,7 \times 0,450 \times (60 + 15) / 360 = 802,7 \times 75 / 360 = 60\,199,9 / 360 \approx 278,7$ тис. грн.

Зіставлення розрахованого оптимального обсягу (278,7 тис. грн.) із фактичним значенням товарної дебіторської заборгованості на кінець 2025 р. (824,6 тис. грн.) виявляє перевищення на 545,9 тис. грн. Зазначена сума є кількісною мірою надлишкової дебіторської заборгованості підприємства – тієї її частини, що виникла внаслідок неефективного управління, а не об'єктивних потреб торговельної діяльності. Вивільнення цих коштів шляхом скорочення строків інкасації до нормативного рівня дозволило б поліпшити абсолютну ліквідність підприємства та знизити потребу в залучених джерелах фінансування оборотного капіталу.

Таблиця 2.11

Розрахунок оптимального обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «С-LAB»

Показник	Розрахунок / обґрунтування	Значення
Запланований обсяг реалізації (ПОР), тис. грн.	$\text{ПОР} = 1\,551,0 \times 1,15$	1 783,7
Коефіцієнт (K_s/ts): собівартість / дохід	$697,6 / 1\,551,0$ (факт 2025)	0,450
Цільовий період обертання ДЗ (SPO), дні	Нормат. для торгівлі	60
Допустимий середній період прострочки (SPP), дні	Цільовий норматив	15
Оптимальний обсяг ДЗ (ОДЗ), тис. грн.	$1\,783,7 \times 0,450 \times (60+15) / 360$	278,7
Фактична товарна ДЗ на кінець 2025 р., тис. грн.	Дані балансу	824,6
Надлишкова ДЗ (резерв вивільнення коштів), тис. грн.	$824,6 - 278,7$	545,9

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «С-LAB»

Проведений комплексний аналіз стану, динаміки, структури та

ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «С-LAB» за 2023–2025 роки дає змогу узагальнити основні результати дослідження.

Підприємство характеризується стійкою тенденцією до зростання масштабів господарської діяльності, що проявляється у збільшенні валюти балансу, нарощуванні обсягів чистого доходу від реалізації та підвищенні рівня рентабельності. Це свідчить про загальну ефективність операційної діяльності та позитивну динаміку розвитку підприємства.

Водночас встановлено, що зростання господарських показників супроводжується посиленням навантаження на систему розрахунків із контрагентами. Дебіторська заборгованість займає значну частку в структурі оборотних активів та демонструє випереджальні темпи зростання порівняно з доходом від реалізації, що вказує на накопичення відстрочених платежів і зниження ефективності управління розрахунковою дисципліною.

Оцінка якісних параметрів дебіторської заборгованості засвідчила погіршення її оборотності, збільшення середнього періоду інкасації та зростання частки прострочених і сумнівних боргів. Це, у свою чергу, формує ризики зниження ліквідності та підвищення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел покриття оборотного капіталу.

Додатково виявлено наявність дисбалансу між дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також подовження фінансового циклу, що свідчить про послаблення узгодженості грошових потоків у системі розрахункових відносин підприємства.

Загалом отримані результати свідчать про необхідність удосконалення механізму управління дебіторською заборгованістю, спрямованого на підвищення її якості, прискорення інкасації та мінімізацію кредитних ризиків.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «С-LAB»

3.1. Стратегічні напрями оптимізації кредитної політики та системи розрахунків із покупцями

Результати проведеного аналітичного дослідження свідчать про наявність суттєвих диспропорцій у системі управління дебіторською заборгованістю ТОВ «С-LAB», що проявляються у випереджальному зростанні її обсягів, погіршенні показників оборотності та підвищенні частки прострочених і сумнівних боргів. За таких умов збереження існуючої практики управління розрахунками з покупцями створює ризики зниження ліквідності та послаблення фінансової стійкості підприємства.

У 2025 році значний обсяг оборотних коштів підприємства був іммобілізований у дебіторській заборгованості, що обмежує можливості фінансування поточної діяльності та знижує ефективність використання ресурсів. Це зумовлює необхідність переходу до більш структурованої та економічно обґрунтованої системи управління розрахунками з контрагентами.

Стратегічним орієнтиром удосконалення кредитної політики ТОВ «С-LAB» доцільно визначити перехід від фактично сформованої агресивної моделі, що характеризується розширеним наданням відстрочок платежу без належної оцінки ризиків, до поміркованої моделі, яка передбачає збалансування інтересів зростання обсягів реалізації та забезпечення належного рівня ліквідності. Такий підхід базується на регламентуванні кредитних лімітів, диференціації умов кредитування та посиленні контролю за своєчасністю розрахунків.

Реалізація зазначеного стратегічного напрямку передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів.

Першочерговим кроком є формалізація кредитної політики підприємства.

На даний час у ТОВ «С-LAB» відсутній системний внутрішній документ, що визначає єдині підходи до надання товарного кредиту, унаслідок чого відповідні рішення приймаються ситуативно. Це знижує керованість процесу та ускладнює контроль за станом дебіторської заборгованості.

У зв'язку з цим доцільним є розроблення та впровадження внутрішнього регламенту – «Положення про кредитну політику ТОВ «С-LAB», у якому мають бути визначені ключові параметри кредитування, порядок оцінки контрагентів, встановлення кредитних лімітів, умови надання відстрочки платежу, а також процедури контролю та інкасації заборгованості. Узагальнені параметри запропонованої кредитної політики наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Цільові параметри оновленої кредитної політики ТОВ «С-LAB»

Параметр політики	Поточний стан (2025 р.)	Проектне значення (цільове)
1. Тип кредитної політики	Стихійно-агресивний	Помірно-консервативний
2. Стандартний термін відстрочки	90–120 днів (фактично 165)	30–60 днів
3. Максимальний кредитний ліміт	Не обмежений	15% від середньомісячного обороту клієнта
4. Умова відвантаження новим клієнтам	Відстрочка без перевірки	100% передоплата (перші 3 угоди)
5. Система мотивації за оплату	Відсутня	Знижка (Skonto) за достроковий розрахунок
6. Гранична частка дебіторки в активах	51,9 %	Не більше 25–30 %

Джерело: розроблено автором.

Другим напрямом удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю є диференціація клієнтського портфеля на основі АВС-аналізу.

Ефективне управління розрахунками з контрагентами потребує ідентифікації найбільш значущих та ризикових груп дебіторів, оскільки

концентрація заборгованості у окремих сегментах клієнтської бази може суттєво впливати на ліквідність підприємства. У цьому контексті застосування ABC-аналізу дозволяє здійснити ранжування контрагентів залежно від обсягів заборгованості та їхнього внеску у формування грошових потоків.

Для ТОВ «С-LAB» доцільним є проведення класифікації дебіторів на основі даних за 2025 рік із виділенням трьох груп:

- група А – найбільш вагомі клієнти, на яких припадає основна частка дебіторської заборгованості;
- група В – клієнти із середнім рівнем заборгованості;
- група С – чисельна група контрагентів із незначними обсягами заборгованості.

Такий підхід дозволяє сконцентрувати управлінські зусилля на контролі за найбільш критичними дебіторами, оптимізувати кредитні умови для різних груп клієнтів та знизити загальний рівень кредитного ризику.

Результати класифікації дебіторської заборгованості за методом ABC-аналізу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця управління дебіторами ТОВ «С-LAB» на основі ABC-класифікації

Група	Частка у заборгованості	Характеристика клієнтів	Пропонована стратегія управління
Група А	70%	Крупні мережеві покупці, стабільний дохід, але довгі затримки	Впровадження індивідуальних графіків оплат, використання факторингу
Група В	20%	Середні партнери з епізодичними затримками	Застосування системи спонукальних знижок (Skonto), жорсткий контроль лімітів
Група С	10%	Дрібні покупці, висока частка прострочення	Переведення на передоплату, претензійна робота, припинення

			співпраці
--	--	--	-----------

Джерело: розроблено автором.

Застосування такої диференціації забезпечує концентрацію управлінських зусиль на обмеженій групі ключових контрагентів, які формують переважну частку дебіторської заборгованості. Орієнтація на принцип Парето (20/80) дозволяє підвищити результативність контролю за станом розрахунків, оптимізувати використання ресурсів відділу збуту та знизити ризик накопичення простроченої заборгованості.

Третім напрямом удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю є впровадження методики скорингової оцінки надійності контрагентів.

З метою мінімізації ризику виникнення сумнівної та безнадійної заборгованості доцільним є застосування формалізованої процедури попередньої оцінки платоспроможності потенційних дебіторів перед укладенням договірних відносин. Така оцінка може бути реалізована шляхом використання бальної (скорингової) моделі, яка забезпечує кількісне вимірювання рівня кредитного ризику [36, с. 225].

В основу запропонованої системи доцільно покласти модель «5С», що передбачає комплексну оцінку контрагента за п'ятьма ключовими критеріями: ділова репутація, фінансова спроможність, структура капіталу, наявність забезпечення та умови функціонування. Використання такого підходу дозволяє підвищити обґрунтованість рішень щодо надання відстрочки платежу, диференціювати кредитні ліміти та зменшити ймовірність формування проблемної дебіторської заборгованості.

За результатами скорингової оцінки кожному контрагенту доцільно присвоювати відповідну категорію кредитного ризику. Встановлення порогового значення (зокрема, на рівні 3,0 бала) дозволяє обмежити надання товарного кредиту клієнтам із низьким рівнем платоспроможності, що сприяє зниженню ймовірності формування безнадійної заборгованості.

Четвертим напрямом удосконалення є впровадження механізму стимулювання дострокової оплати, зокрема системи «skonto» (цінових знижок за швидке погашення зобов'язань). Доцільним є застосування умов типу «2/10, net 30», що передбачають надання 2% знижки у разі здійснення платежу протягом 10 днів або повну оплату протягом 30 днів.

Таблиця 3.3

Пропонована модель скорингової оцінки контрагентів ТОВ «С-LAB»

Критерій оцінки	Вага критерію	Показник (бали: 1–5)	Характеристика для ТОВ «С-LAB»
1. Тривалість роботи на ринку	0,15	1–5	Надійність та досвід партнера
2. Кредитна історія (дисципліна)	0,40	1–5	Наявність прострочень у минулому
3. Фінансовий стан (платоспроможність)	0,25	1–5	Оцінка за даними відкритих реєстрів
4. Обсяг запланованих закупівель	0,10	1–5	Пріоритетність клієнта для збуту
5. Ділова репутація	0,10	1–5	Відгуки інших постачальників
РАЗОМ	1,00	Мах: 5	Інтегральний показник

Джерело: розроблено автором.

Використання такого інструменту створює економічну мотивацію для прискорення розрахунків, що сприяє підвищенню оборотності дебіторської заборгованості, скороченню потреби у залученні позикових коштів для покриття тимчасових касових розривів, а також зниженню втрат від інфляційного знецінення грошових ресурсів.

П'ятим напрямом є застосування факторингу як інструменту

рефінансування дебіторської заборгованості. Наявність значного обсягу прострочених боргів обумовлює доцільність передачі частини вимог фінансовим установам з метою прискорення надходження грошових коштів. Використання факторингових операцій дозволяє підприємству отримати значну частину суми заборгованості одразу після відвантаження продукції, що підвищує ліквідність та знижує кредитний ризик.

Важливим елементом удосконалення системи контролю є впровадження реєстру старіння дебіторської заборгованості як інструменту оперативного моніторингу стану розрахунків. Його використання забезпечує можливість своєчасного виявлення прострочених платежів, ідентифікації проблемних контрагентів та прийняття управлінських рішень щодо обмеження подальшої співпраці з ними. Автоматизація зазначеного інструменту в інформаційних системах обліку підвищує ефективність контролю та оперативність реагування.

Окремого значення набувають організаційні аспекти управління дебіторською заборгованістю, зокрема удосконалення системи мотивації персоналу. Доцільним є впровадження підходу, за якого винагорода менеджерів з продажу залежить не лише від обсягів реалізації, але й від своєчасності надходження грошових коштів. Це забезпечує узгодження інтересів збутової та фінансової функцій підприємства та сприяє підвищенню платіжної дисципліни клієнтів.

Загалом запропонований комплекс заходів спрямований на формування збалансованої кредитної політики, підвищення якості дебіторської заборгованості та прискорення її оборотності, що створює передумови для зміцнення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з оптимізації дебіторської заборгованості

Прийняття управлінських рішень щодо трансформації кредитної політики

підприємства потребує належного економічного обґрунтування, що дозволяє оцінити доцільність впровадження відповідних заходів та їх вплив на фінансові результати. В умовах, коли для ТОВ «С-LAB» характерним є уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та значна імобілізація оборотних коштів, ключовим завданням виступає прискорення інкасації боргів і підвищення ефективності використання грошових ресурсів.

З метою кількісної оцінки результативності запропонованих заходів доцільно визначити економічний ефект від упровадження системи стимулювання дострокової оплати (skonto) та використання факторингового обслуговування.

Запропонований механізм «2/10, net 30» передбачає надання покупцям знижки у розмірі 2% за умови здійснення платежу протягом 10 днів, тоді як стандартний термін оплати становить 30 днів. З позиції підприємства така практика супроводжується зменшенням доходу від реалізації, однак забезпечує прискорення грошових надходжень та вивільнення коштів із розрахунків.

Для оцінки економічного ефекту використано прогнозний обсяг реалізації на рівні 1 783,7 тис. грн, а також припущення щодо частки клієнтів, які скористаються знижкою (40%). Витрати підприємства, пов'язані з наданням знижки, становитимуть:

$$В_{зн} = ПОР \times Ч_{к} \times С_{зн}$$

$$В_{зн} = 1\,783,7 \times 0,40 \times 0,02 = 14,27 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прямі втрати виручки від застосування стимулюючої знижки становлять 14,27 тис. грн.

Водночас прискорення інкасації дебіторської заборгованості забезпечує вивільнення частини оборотних коштів, які раніше перебували у розрахунках. За умови скорочення періоду інкасації з 165,1 до 10 днів для відповідної групи клієнтів обсяг вивільнених коштів становитиме:

$$ГК_{вив} = (ПОР \times Ч_{к} / 360) \times (Т_{ф} - Т_{н})$$

$$ГК_{вив} = (1\,783,7 \times 0,40 / 360) \times (165,1 - 10) = 307,1 \text{ тис. грн.}$$

Отримані грошові ресурси можуть бути спрямовані на фінансування

поточної діяльності або альтернативно використані з урахуванням середньої дохідності капіталу підприємства. За умови рентабельності на рівні 15% річних додатковий дохід становитиме:

$$\text{Ддод} = \text{ГКвив} \times \text{Р}_a$$

$$\text{Ддод} = 307,1 \times 0,15 = 46,06 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект від упровадження системи знижок визначається як різниця між отриманим додатковим доходом та витратами на надання знижок:

$$\text{Есконто} = 46,06 - 14,27 = 31,79 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат свідчить про економічну доцільність використання системи стимулювання дострокової оплати, оскільки прискорення обороту грошових коштів компенсує втрати від зниження ціни реалізації та забезпечує приріст фінансового результату підприємства.

Другою критичною проблемою ТОВ «С-LAB» є наявність великого масиву простроченої заборгованості, яка у 2025 році досягла 511,3 тис. грн. Чим довше борг залишається неоплаченим, тим вища ймовірність його переходу в категорію безнадійних (неповоротних) боргів.

Для оздоровлення балансу пропонується передати частину найбільш проблемної, але ще ліквідної заборгованості (наприклад, 400,0 тис. грн) на обслуговування фінансовій компанії за договором безрегресного факторингу.

Умови факторингової угоди на сучасному ринку України в середньому передбачають:

- Комісія фактора (дисконт за ризик) – 5% від суми переданого боргу.
- Авансовий платіж підприємству – 85% від суми боргу (виплачується негайно).

Зіставимо витрати на факторинг із вигодами від його застосування (табл. 3.4). Згідно з аналітичними даними підприємства, ймовірність неповернення прострочених боргів терміном понад 90 днів становить щонайменше 10%. Отже, передаючи борг фактору, ТОВ «С-LAB» гарантовано уникає збитків від списання безнадійних боргів.

Як свідчать розрахунки в таблиці 3.4, операція факторингу є прибутковою. Незважаючи на сплату банку комісії у розмірі 20,0 тис. грн, підприємство зберігає 40,0 тис. грн, які могли б бути повністю втрачені через банкрутство чи недобросовісність боржників, і додатково заробляє 12,75 тис. грн на негайному використанні отриманого авансу. Загальний чистий фінансовий ефект становить +32,75 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Розрахунок економічного ефекту від передачі заборгованості ТОВ «С-
LAB» на факторинг**

Показник	Алгоритм розрахунку	Сума, тис. грн
1. Сума простроченої заборгованості, що передається фактору	Запланований портфель	400,00
Витрати на факторинг (Вф):		
2. Комісійна винагорода факторинговій компанії	$400,00 \times 5\%$	20,00
Вигоди від факторингу (Дф):		
3. Економія від уникнення безнадійних боргів (ризик 10%)	$400,00 \times 10\%$	40,00
4. Сума отриманого авансу від фактора (негайне фінансування)	$400,00 \times 85\%$	340,00
5. Дохід від використання авансу в обороті (протягом 90 днів під 15% річних)	$340,00 \times 15\% \times (90/360)$	12,75
Чистий фінансовий ефект від факторингу (ряд. 3 + ряд. 5 – ряд. 2)	$Дф - Вф$	+ 32,75

Джерело: розраховано та сформовано автором.

Підсумуємо загальний економічний ефект від реалізації запропонованої комплексної програми оптимізації дебіторської заборгованості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозний вплив оптимізаційних заходів на фінансові результати ТОВ
«С-LAB»**

Показник	До впровадження (фактично 2025 р.)	Після впровадження (прогноз)	Відхилення (+/-)
Середній період інкасації дебіторської заборгованості, днів	165,1	60,0	– 105,1
Обсяг товарної дебіторської заборгованості, тис. грн	824,6	278,7	– 545,9
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	222,5	287,04*	+ 64,54
Рентабельність продажів, %	14,3 %	16,1 %	+ 1,8 в.п.

* Примітка: розраховано як базовий прибуток (222,5) + ефект від Skonto (31,79) + ефект від факторингу (32,75). Джерело: узагальнено автором.

Проведене економічне обґрунтування доводить високу практичну цінність запропонованих заходів. Упровадження системи знижок «2/10, net 30» дозволить скоротити середній період інкасації та вивільнити з обороту понад 307 тис. грн. Водночас застосування факторингу забезпечить швидке очищення балансу підприємства від сумнівних боргів.

Комплексна реалізація цих рішень дозволить ТОВ «С-LAB» зменшити залишок дебіторської заборгованості до економічно обґрунтованого рівня (278,7 тис. грн), усунути дефіцит ліквідності та згенерувати додатковий чистий прибуток у розмірі 64,54 тис. грн. Завдяки цьому загальна рентабельність

продажів підприємства зростає з 14,3% до 16,1%, що свідчить про успішний перехід від стихійно-агресивної до збалансованої та ефективної моделі управління комерційним кредитом.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад, методичних підходів та практичних аспектів управління дебіторською заборгованістю ТОВ «С-LAB» дало змогу сформулювати цілісну систему висновків та рекомендацій, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості підприємства.

У процесі вивчення теоретичної сутності дебіторської заборгованості з'ясовано, що вона є складним фінансовим активом, який відображає суму боргів, що належать підприємству від юридичних або фізичних осіб за товари, роботи чи послуги. Встановлено, що в умовах ринкової економіки дебіторська заборгованість виконує роль потужного важеля стимулювання попиту, проте її неконтрольоване зростання неминуче призводить до іммобілізації оборотного капіталу. Доведено, що ефективне управління розрахунками з покупцями має базуватися на принципах безперервності та комплексності, оскільки будь-яка затримка в інкасації коштів безпосередньо знижує реальну вартість грошових ресурсів через вплив інфляції та втрачені можливості альтернативного інвестування.

Дослідження методичних засад управління дебіторською заборгованістю дозволило визначити, що цей процес охоплює формування кредитної політики, аналіз платоспроможності контрагентів, моніторинг поточної заборгованості та розробку заходів щодо стягнення прострочених сум. З'ясовано, що вибір моделі кредитування (агресивної, поміркованої чи консервативної) має залежати не лише від цілей підприємства щодо захоплення частки ринку, а й від вартості залучення фінансових ресурсів. Встановлено, що для ТОВ «С-LAB», найбільш раціональним є використання комбінованих методів, що поєднують систему стимулюючих знижок із жорстким контролем кредитних лімітів.

Аналітичний етап дослідження діяльності ТОВ «С-LAB» за період 2023–

2025 років виявив суттєве погіршення якості оборотних активів. Попри стабільне зростання обсягів реалізації, на підприємстві сформувалася деструктивна тенденція випереджального зростання заборгованості покупців. Зокрема, станом на кінець 2025 року загальний обсяг товарної дебіторської заборгованості досяг 824,6 тис. грн, що становить понад 50% від сукупної вартості активів. Діагностика ділової активності показала, що середній період інкасації зріс до 165,1 дня. Це свідчить про те, що оборотний капітал підприємства «заморожений» у розрахунках майже на пів року, що є критичним показником для сектору оптової та роздрібної торгівлі косметичними засобами.

Детальний аналіз структури заборгованості за допомогою методу ABC-класифікації дозволив ідентифікувати ключову проблему – надмірну концентрацію ризиків. З'ясовано, що 70% усієї суми заборгованості припадає на невелику групу великих контрагентів (Група А). Незважаючи на їхню важливість для збуту, ці клієнти систематично порушують терміни оплати, що призвело до накопичення прострочених боргів у сумі 511,3 тис. грн. Встановлено, що головною причиною такого стану є відсутність у ТОВ «С-LAB» формалізованої системи перевірки надійності покупців та стихійний характер надання відстрочок платежу без урахування фінансового стану дебіторів.

З метою подолання виявлених негативних тенденцій обґрунтовано необхідність трансформації кредитної політики підприємства у бік її посилення. Запропоновано розробити та впровадити внутрішній регламент – «Положення про кредитну політику ТОВ «С-LAB». Цей документ має стати основним інструментом регулювання взаємовідносин із контрагентами, визначаючи чіткі критерії надання товарного кредиту, порядок встановлення лімітів та процедури роботи з простроченими сумами. Рекомендовано використовувати методику скорингової оцінки на основі моделі «5С», яка дозволяє комплексно проаналізувати ділову репутацію, капітал та платоспроможність кожного клієнта, присвоюючи йому відповідну категорію ризику.

Важливим вектором оптимізації визначено впровадження механізмів стимулювання дострокової оплати. Обґрунтовано доцільність застосування цінової знижки (skonto) у розмірі 2% за умови оплати рахунку протягом 10 днів (умови «2/10, net 30»). На основі проведених розрахунків доведено, що такий захід дозволить прискорити грошовий потік від лояльних клієнтів та вивільнити з обороту понад 307 тис. грн. Незважаючи на те, що надання знижок супроводжується певними витратами, ефект від прискорення оборотності капіталу та зниження потреби у зовнішньому фінансуванні повністю компенсує ці втрати.

Окремим напрямом фінансового оздоровлення ТОВ «С-LAB» визначено використання операцій факторингу для управління найбільш проблемною частиною заборгованості. Запропоновано передати прострочений портфель обсягом 400 тис. грн на обслуговування фінансовій установі за договором безрегресного факторингу. Це дозволить підприємству негайно отримати 85% суми боргів (340 тис. грн), що забезпечить ліквідацію касових розривів та дозволить вчасно розрахуватися з постачальниками, уникаючи штрафних санкцій. Встановлено, що навіть з урахуванням банківської комісії, чистий фінансовий ефект від цієї операції складе +32,75 тис. грн за рахунок уникнення списання безнадійних боргів.

Оцінка очікуваних результатів від реалізації запропонованого комплексу заходів підтвердила їхню високу економічну ефективність. Прогнозні розрахунки засвідчили, що впровадження рекомендацій дозволить скоротити середній період інкасації заборгованості зі 165,1 до 60 днів. Це призведе до суттєвого очищення балансу та зменшення загального залишку дебіторської заборгованості до рівня 278,7 тис. грн, що відповідає параметрам фінансової безпеки підприємства. Завдяки прискоренню обороту та мінімізації втрат від безнадійних боргів, ТОВ «С-LAB» зможе згенерувати додатковий чистий прибуток у розмірі 64,54 тис. грн.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що запропоновані заходи дозволять підвищити загальну рентабельність продажів на 1,8 відсоткових пункти (з 14,3% до 16,1%). Реалізація розроблених рекомендацій

забезпечить перехід підприємства до керованої моделі управління розрахунками, що гарантує відновлення ліквідності, зміцнення фінансової незалежності та створення сприятливих умов для стабільного функціонування в умовах сучасного ринку. Таким чином, активне управління дебіторською заборгованістю є невід'ємним елементом стратегії забезпечення фінансової стабільності ТОВ «С-LAB» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Ю. М. Особливості формування кредитної політики підприємства по відношенню до покупців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 54–59.
2. Ачкасова А. С., Дубініна М. В. Оптимізація структури оборотних коштів підприємства як фактор підвищення його ліквідності. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1(81). С. 17–24.
3. Батракова Т. І., Андрусик Д. В. Управління оборотним капіталом підприємства в умовах воєнного стану; виклики та можливості. *Збірник тез за результатами міжнародного круглого столу «Відновлення сільських територій в умовах повоєнного відродження»*. Запоріжжя, 2024. С. 81–84.
4. Батракова Т. І., Бондарь В. В. Напрями підвищення ефективності використання оборотних засобів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 15(5). С. 57–60.
5. Бензерук М. Необхідність управління оборотним капіталом підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 9. С. 16–29. URL: <http://nbuv.gov.ua>
6. Бердар М. М. Бюджетування в системі управління фінансовими ресурсами підприємств. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2017. № 5. С. 82–88.
7. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 4. С. 112–118.

8. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Фінанси України*. 2019. № 12. С. 24–37.
9. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ельга, 2015. 724 с.
10. Близнюк О., Сіфурова А. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29(1). С. 68–77.
11. Бодаковський В. Ю. Проблеми залучення кредитних ресурсів вітчизняними підприємствами. *Фінанси України*. 2019. № 1. С. 106–112.
12. Бондар Н. М., Білик М. Д. Управління ризиками оборотних активів підприємства. *Проблеми теорії та практики управління*. 2023. № 1. С. 55–62.
13. Борзенко В. І., П'ятак Т. В., Кочетова Т. І., Троян А. В. Комплексний підхід до оптимізації оборотного капіталу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. № 1. С. 59–63.
14. Бровко Л. І. Фінансове забезпечення формування оборотних активів сільськогосподарського підприємства. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 1. С. 88–92.
15. Воловець Я. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: Алерта, 2019. 199 с.
16. Гайдис Н. М. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2015. 414 с.
17. Гончарук Р. П. Сутність та класифікація кредиторської заборгованості: колізії наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1(59), Ч. 1. С. 112–118.
18. Горбань А. А. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. *Держава та регіони*. 2019. № 6. С. 346–348.
19. Грицай О. І., Станасюк Н. С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті її обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 825–832.

20. Грищенко О. В. Аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства. *Вісник економіки*. 2023. № 2(28). С. 101–105.
21. Гуня В. О. Удосконалення класифікації дебіторської заборгованості та її відображення у фінансовій звітності підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 19. С. 124–131.
22. Гуцаленко Л. В. Контроль дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1(56), Т. 3. С. 154–159.
23. Дергачова В. В., Ткаченко Є. В. Управління дебіторською заборгованістю як елемент ефективного використання оборотних активів. *Фінансові ринки і технології*. 2022. № 1(20). С. 35–42.
24. Дубей Ю. В. Шляхи підвищення ефективності використання оборотного капіталу промисловими підприємствами України. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 2. С. 100–108.
25. Дубровська Є. В. Методичний інструментарій щодо управління дебіторською заборгованістю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3(35). С. 299–308.
26. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
27. Золотухін О. Зменшення корисності активів підприємства – наслідок фінансово-економічної кризи. *Вісник податкової служби України*. 2020. № 41. С. 13–19.
28. Каховська О. В., Спірідонова К. О., Кірнос О. В. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 54–58.
29. Ковальчук Н. О., Федішин М. П., Жаворонок А. В. Ліквідність як критерій оптимізації структури оборотних активів підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 11(1). С. 16–19.
30. Ковтуненко К. В., Ковалик О. А. Управління дебіторською

заборгованістю як інструмент зменшення фінансових ризиків на малих підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1(1). С. 52–57.

31. Кононенко Л. В., Сисоліна Н. П., Юрченко О. В. Управління дебіторською заборгованістю: сучасний стан, проблеми, перспективи, інформаційне забезпечення. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 104–109.

32. Корбутяк А. Г., Найдиш В. В. Управління дебіторською заборгованістю підприємства та напрями оптимізації її структури. *XI International Scientific and Practical Conference “Challenges in Science of Nowadays”*. Washington, USA, 2023. № 156. С. 64–68.

33. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 3(8). С. 29–35.

34. Кузенко Т. Б. Управління дебіторською заборгованістю як фактор забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 29. С. 124–126.

35. Лепейко Т. І., Шемаєв О. М. Проблеми встановлення довгострокових відносин підприємства з інвесторами, власниками і фінансовими інститутами. *Держава і регіони*. 2017. № 11. С. 104–111.

36. Лепьохін О. В. Управління дебіторською заборгованістю як передумова забезпечення життєдіяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.17. С. 223–231.

37. Линенко А. В., Сніжко Т. О. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2018. № 1. С. 109–113.

38. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2017. 335 с.

39. Литвинов А., Остапенко Р., Горох О. Оптимізація оборотного капіталу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-58>

40. Лівощко Т. В. Шляхи покращення управління дебіторською

заборгованістю підприємства. 2017. URL:
http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf

41. Макух Т. О. Удосконалення системи управління потоками фінансових ресурсів підприємств. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2017. № 6. С. 84–88.

42. Матицина Н. О. Основні засади регулювання розрахункових відносин через управління дебіторською заборгованістю. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 12. С. 38–42.

43. Мацьків В. В. Особливості формування фінансового капіталу підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 171–175.

44. Мацьків В. В. Теоретичні основи фінансового забезпечення підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5(22). С. 351–357.

45. Мацьків В. В., Щур Р. І., Кохан І. В. Роль штучного інтелекту у трансформації економіки та фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 2 № 3(58). С. 57–76.

46. Музиченко А. О. Рейтингова оцінка фінансового забезпечення розвитку підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 84–87.

47. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>

48. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 30.11.2001 № 559. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>

49. Новицька Н. В. Теоретичні аспекти понять «дебіторська заборгованість» і «кредиторська заборгованість». *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 286–290.

50. Новікова Н. М. Методичні підходи до класифікації дебіторської заборгованості підприємства. *Вісник Львівської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2015. № 9. С. 203–211.

51. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
52. Павловська В. О., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2016. 592 с.
53. Паянок Т., Савченко А. Аналіз дебіторської заборгованості підприємства за допомогою економіко-математичних методів. *Економіст*. 2020. № 3. С. 27–32.
54. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 23, № 2. С. 139–145.
55. Пінчук Т. А. Організаційно-методичні проблеми обліку дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. С. 36–41.
56. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
57. Радзіховська Ю. М., Уманська В. Г. Роль фінансово-економічного аналізу в системі діагностики детермінантів управління капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. С. 1–12.
58. Рзаєва Т. Г. Менеджмент ділової активності та його функції. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2020. № 2. С. 18–20.
59. Рибалко О. М., Сичалко М. Б. Деякі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю. *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. № 1. С. 164–169.
60. Рогач С. М. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4>
61. Ружицький А. В., Томчишен О. О. Використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 720. С. 411–415.

62. Ряба Н. М., Пасічник В. Й. Аналітична оцінка методичних підходів аналізу ділової активності підприємства. *Держава і регіони*. 2018. № 4. С. 78–82.
63. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ, 2022. Вип. 18. Т. 1. С. 50–60.
64. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В., Білий М. М. Формування інвестиційного ресурсу структурної модернізації національної економіки як фактору відновлення в післявоєнний період. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ, 2023. Вип. 19. Т. 1. С. 270–277.
65. Саранюк А. Управління дебіторською заборгованістю підприємств житлово-комунального господарства України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 71–77.
66. Сарапіна О. А. Методологічні основи аналізу дебіторської заборгованості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 3. С. 865–868.
67. Семенова К. Д. Аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5–6(318-319). С. 26–32.
68. Соловей Н. В., Маліношевська К. І. Проблеми обліку дебіторської заборгованості. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2018. № 25. С. 125–130.
69. Стецюк П. А. Економічна суть фінансових ресурсів. *Фінанси України*. 2017. № 1. С. 129–143.
70. Стригуль Л. С. Напрямки застосування кореляційно-регресійного аналізу та коефіцієнтного методу фінансового аналізу для оцінки інвестиційної привабливості підприємства. 2015. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/3499/1/Stryhul_Napriamky%20zastosuvannia_2015.pdf
71. Таратута Л. В. Управління поточною дебіторською заборгованістю

в умовах кризи. *Сталий розвиток економіки*. 2021. № 4. С. 220–228.

72. Тучак О. Управління дебіторською заборгованістю. *Баланс*. Вінниця, 2021. С. 19–24.

73. Федорченко О. Є. Облік і аналіз розрахунків з дебіторами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2019. 23 с.

74. Феофанов Л. К. Методичні підходи з організації обліку та аудиту кредиторської заборгованості на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 65–68.

75. Шевченко Л. Я., Куліш А. В. Вплив та роль дебіторської заборгованості в економічному розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-11>

76. Шелудько В. М. Управління фінансами підприємств: навч. посіб. Харків: Фінанси, 2023. 264 с.

77. Штефан Л. Б., Сачок В. Л. Спеціальні моніторингові обстеження ділової активності підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2018. № 2. С. 98–103.

78. Atrill P., McLaney E. Financial Management for Decision Makers. 8th ed. Pearson Education, 2020.

79. Matskiv V. V. Economic Essence and Components of Financial Support of Agricultural Sector. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2015. Vol. 1, No. 2. P. 83–88.

80. Rudenko V., Voloshchuk R., Shchur R., Matskiv V. Institutional Principles of Building the Fiscal Mechanism for Regulating the Investment Development of the National Economy. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. 10 (3). P. 79–96.

Додатки