

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 4 курсу, групи
ФБС(з)-41, спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа, страхування та
фондовий ринок»
Малюта Юлія Олексіївна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
фінансів
Цюпа О. П.

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки
Стефінін В.В.

м. Івано-Франківськ

2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність та класифікація дебіторської заборгованості.....	7
1.2. Методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю підприємства.....	13
1.3 Вплив дебіторської заборгованості на ліквідність та фінансовий стан підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства...	22
2.2. Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства.....	28
2.3. Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю та її впливу на ліквідність підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»....	39
3.1. Резерви підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства.....	39
3.2. Заходи щодо оптимізації дебіторської заборгованості та підвищення ліквідності підприємства.....	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки, які характеризуються високим рівнем динамічності, неочікуваними макроекономічними коливаннями та фінансовою нестабільністю, перед вітчизняними підприємствами гостро постає проблема забезпечення безперебійної діяльності. Однією з головних умов виживання та успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є його фінансова стійкість, основою якої виступає ліквідність та платоспроможність. Здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями визначає його інвестиційну привабливість, надійність як ділового партнера та загальну ринкову вартість.

Проте, реалії ведення бізнесу в Україні змушують підприємства активно використовувати інструменти товарного кредитування (відтермінування платежів) для утримання ринкових позицій, залучення нових клієнтів та стимулювання збуту продукції чи послуг. Наслідком такої стратегії є неминуче виникнення дебіторської заборгованості. З одного боку, дебіторська заборгованість виступає ефективним рушієм комерційної діяльності, але з іншого — вона є формою вилучення грошових коштів з реального господарського обігу підприємства.

Проблематика оптимізації розрахунків з дебіторами та пошуку балансу між комерційною експансією і фінансовою безпекою є предметом постійних наукових дискусій. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів управління дебіторською заборгованістю та ліквідністю підприємств зробили такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, як: І. Бланк, М. Білик, В. Ковальов, Л. Лігоненко, А. Поддєрьогін, О. Терещенко, Е. Брігхем, Дж. К. Ван Хорн та інші. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій тематиці, трансформаційні процеси в економіці України, кризові явища та діджиталізація фінансових інструментів потребують постійного

переосмислення та адаптації існуючих методик під специфіку конкретних підприємств.

Практична потреба у розробці та впровадженні ефективної системи моніторингу, контролю та рефінансування дебіторської заборгованості на прикладі реальних ринкових суб'єктів, зокрема ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС», для забезпечення їх належної ліквідності, зумовила вибір теми дипломної роботи, визначила її мету, завдання та логіку дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження управління дебіторською заборгованістю підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності її управління для забезпечення ліквідності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС».

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити економічну сутність, фінансову природу та класифікаційні ознаки дебіторської заборгованості підприємства в сучасній економічній науці.
2. Розглянути теоретичні методи, підходи та фінансові інструменти формування ефективної кредитної політики підприємства.
3. Оцінити характер та глибину взаємозв'язку між обсягами дебіторської заборгованості та показниками ліквідності й платоспроможності суб'єкта господарювання.
4. Надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» та проаналізувати його поточний фінансовий стан і рівень ліквідності.
5. Здійснити детальний горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз складу, структури й динаміки дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства за останні три роки.
6. Оцінити дієвість існуючої системи управління дебіторською заборгованістю на ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» та виявити ключові проблеми й фактори ризику.

7. Визначити внутрішні резерви підвищення ефективності управління розрахунками з контрагентами.

8. Запропонувати та обґрунтувати комплексні заходи щодо оптимізації дебіторської заборгованості ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» (зокрема через інструменти спонтанного фінансування та регламентацію контролю) й розрахувати їхній прогностичний ефект на рівень ліквідності.

Об'єктом дослідження є процес управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою підвищення його ліквідності.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, фінансового менеджменту та фінансового аналізу. У ході дослідження для вирішення поставлених завдань було використано такі методи:

- абстрактно-логічний та системного аналізу — для узагальнення теоретичних засад, уточнення економічної сутності дебіторської заборгованості та її класифікації;

- порівняльний та статистично-економічний аналіз — для дослідження динаміки, структури та тенденцій зміни фінансових показників діяльності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»;

- коефіцієнтний аналіз — для розрахунку показників оборотності, періоду інкасації боргів, а також коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності;

- метод фінансового прогнозування та моделювання — для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів та розрахунку їхнього впливу на майбутній стан ліквідності компанії.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють фінансово-господарську діяльність підприємств, Національні положення (стандарти) бухгалтерського

обліку (НП(С)БО), монографії вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також первинна фінансова звітність ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» за досліджуваний період.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі висновки, аналітичні викладки та практичні рекомендації мають чітку цільову спрямованість і можуть бути безпосередньо впроваджені в операційну діяльність ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» з метою прискорення оборотності коштів, оптимізації касових потоків та зміцнення платоспроможності. Окремі теоретичні положення та методичні підходи до аналізу ДЗ можуть бути використані іншими підприємствами аналогічної галузі, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін «Фінансовий менеджмент» та «Фінансовий аналіз».

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох логічно пов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація дебіторської заборгованості

У сучасних ринкових умовах господарювання жодне підприємство не функціонує ізольовано від загальної макроекономічної системи. Безперервний кругообіг капіталу суб'єкта господарювання супроводжується постійним виникненням розрахункових відносин із різноманітними контрагентами, партнерами, державними органами та іншими учасниками ринку. У процесі взаємодії між постачальниками послуг чи товарів та їхніми покупцями утворюється часовий розрив між моментом відвантаження готової продукції (або фактичного надання послуг) та моментом її реальної оплати грошовими коштами. Цей часовий та просторовий розрив зумовлює виникнення специфічного виду оборотних активів — дебіторської заборгованості. Розуміння та глибоке дослідження економічної сутності дебіторської заборгованості є базовим етапом побудови дієвої системи управління нею, оскільки вона безпосередньо впливає на платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність будь-якої компанії. В економічній науці та практиці існує безліч підходів до трактування цього поняття, що зумовлено різнобічною природою самого явища та його роллю в операційній діяльності бізнесу [1].

З юридичного погляду, дебіторська заборгованість представляє собою сукупність майнових прав, вимоги підприємства (кредитора) до інших юридичних чи фізичних осіб (дебіторів), які виникли внаслідок виконання першим своїх зобов'язань за договором та мають бути погашені у майбутньому шляхом сплати грошей, передачі інших активів або надання зустрічних послуг. Тобто, дебіторська заборгованість — це право власності на грошові кошти або інші блага, які фізично знаходяться у розпорядженні третьої сторони. З

фінансово-економічного погляду, сутність дебіторської заборгованості є набагато складнішою. Вона виступає як специфічна форма комерційного (товарного) кредитування, що надається підприємством своїм контрагентам для стимулювання попиту, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних переваг на ринку. Коли компанія погоджується на умови відтермінування платежу, вона фактично вилучає частину власних оборотних коштів із власного технологічного й виробничого процесу і безкоштовно передає їх у користування покупцеві. Відповідно, дебіторська заборгованість є вилученням з обороту капіталом, який тимчасово не бере участі в генеруванні нового прибутку безпосередньо на самому підприємстві, але стимулює загальний обсяг продажів [2].

Еволюція теоретичних підходів до визначення дебіторської заборгованості у працях вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить про наявність трьох ключових концепцій. Обліково-статистична концепція розглядає заборгованість суто як елемент бухгалтерського балансу та об'єкт обліку. Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», під цим терміном розуміють суму коштів, яку на певну дату дебітори винні підприємству. Цей підхід є статичним і фіксує стан активів лише на звітну дату. Інвестиційна концепція трактує дебіторську заборгованість як різновид короткострокових інвестицій у ринок збуту. Підприємство свідомо йде на ризик «заморожування» грошей у клієнтах, очікуючи отримати в майбутньому більший обсяг чистого прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації послуг та підвищення лояльності замовників. Ризикова концепція наголошує на тому, що дебіторська заборгованість є джерелом підвищеної небезпеки та невизначеності. Кожне відтермінування платежу містить у собі прихований кредитний ризик — імовірність того, що контрагент частково або повністю не виконає свої фінансові зобов'язання через банкрутство, форс-мажорні обставини чи банальну недобросовісність.

Для таких специфічних галузей, як діяльність аутсорсингових телефонних та контакт-центрів, дебіторська заборгованість має винятковий характер.

Основним продуктом діяльності тут виступає послуга, яка споживається безпосередньо в момент її надання операторами. Її неможливо повернути назад на склад у разі несплати, на відміну від фізичного товару. Тому якість та структура дебіторської заборгованості у сфері послуг безпосередньо формують рівень фінансової безпеки компанії. Двоїста природа дебіторської заборгованості виявляється у її функціях. З одного боку, вона є гнучким інструментом маркетингової стратегії, що дозволяє утримувати клієнтів в умовах жорсткої конкуренції. Надання пільгових періодів оплати діє як потужний стимул для великих корпоративних замовників. З іншого боку, надмірне та безконтрольне зростання обсягів боргів покупців призводить до руйнівних наслідків для внутрішнього фінансового стану підприємства-кредитора. Воно спричиняє дефіцит високоліквідних активів, через що компанія втрачає здатність оперативно реагувати на власні поточні зобов'язання, виникають касові розриви, затримується виплата заробітної плати персоналу та сплата податкових платежів до бюджету [3].

Для побудови комплексної системи фінансового контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідна детальна та всебічна класифікація дебіторської заборгованості. Систематизація боргів за різними ознаками дозволяє фінансовим менеджерам диференціювати підходи до різних груп дебіторів, оцінювати реальну вартість активів компанії та прогнозувати грошові потоки з високою точністю. В економічній теорії та практиці фінансового аналізу дебіторську заборгованість класифікують за кількома базовими критеріями, першим з яких є поділ за строками погашення відповідно до вимог фінансової звітності. Довгострокова дебіторська заборгованість являє собою заборгованість дебіторів, яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після дванадцяти місяців з дати балансу. У сучасній практиці сервісних підприємств вона зустрічається досить рідко і може свідчити про довгострокові інвестиційні угоди або реструктуризовані застарілі борги. Поточна дебіторська заборгованість виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти

місяців з дати балансу. Це найбільш динамічна та вагома частина оборотних активів, яка підлягає щоденному моніторингу, оскільки саме вона є потенційним джерелом формування швидкої ліквідності компанії [4].

Наступною важливою класифікаційною ознакою є поділ за характером виникнення та об'єктами розрахунків. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги виникає в результаті безпосередньої операційної діяльності підприємства, коли клієнтам надано послуги, підписано відповідні акти прийому-передачі, але оплата ще не надійшла на банківський рахунок. Цей вид заборгованості також називають комерційною або рахунками до отримання. Дебіторська заборгованість за виданими авансами відображає суми грошових коштів, які підприємство перерахувало своїм постачальникам чи підрядникам у рахунок майбутніх поставок матеріальних цінностей або надання послуг. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та державними цільовими фондами включає переоплати за податками, зборами та іншими обов'язковими платежами, а також суми нарахованого, але ще не відшкодованого з бюджету податку на додану вартість. Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів поєднує в собі нараховані, але ще не отримані дивіденди, відсотки за депозитами та роялті. Поточна дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків та розрахунків з персоналом виникає внаслідок видачі грошових коштів під звіт на господарські чи відрядні потреби, а також у разі відшкодування працівниками матеріальних збитків. Інша поточна дебіторська заборгованість об'єднує всі інші види розрахунків, які не ввійшли до перелічених вище груп, включаючи претензії до страхових компаній, визнані штрафи та пені від контрагентів [5].

З погляду управління ліквідністю та фінансовими ризиками особливе значення має класифікація за станом дотримання договірних строків та платіжної дисципліни. Строкова або нормальна заборгованість — це борг, строк оплати якого згідно з умовами укладеного договору ще не настав. Така заборгованість є абсолютно природним елементом господарського обігу, свідчить про активне використання комерційного кредиту як інструменту

продажів і має найвищу ймовірність повного перетворення на грошові кошти у визначений термін. Прострочена заборгованість являє собою борг, який не був сплачений у терміни, чітко встановлені у договорі. Поява простроченої заборгованості є негативним сигналом для фінансової служби підприємства, оскільки свідчить про порушення платіжної дисципліни контрагентом, погіршення його фінансового стану або про низьку ефективність внутрішнього контролю за збором коштів. Прострочена заборгованість додатково поділяється за періодами затримки на інтервали до тридцяти днів, від тридцяти одного до дев'яноста днів, від дев'яноста одного до ста вісімдесяти днів та понад рік. Чим довшим є період прострочення, тим нижчою стає ймовірність стягнення цього боргу і тим вищими є витрати підприємства на претензійно-позовну роботу.

Також дебіторську заборгованість класифікують за можливістю повернення та якісним фінансовим станом дебітора. Надійна заборгованість характеризується тим, що ймовірність її погашення оцінюється фінансовою службою як стовідсоткова або близька до цього. Контрагент має бездоганну ділову репутацію, стабільне фінансове становище та тривалу позитивну історію взаємовідносин із підприємством. Сумнівна заборгованість є поточною дебіторською заборгованістю за товари, роботи чи послуги, щодо якої існує обґрунтована невпевненість у її погашенні дебітором. Ознаками сумнівності можуть бути систематичне ігнорування нагадувань про оплату, відкриття справи про банкрутство контрагента або його фінансова криза. Згідно з вимогами бухгалтерського обліку, під таку заборгованість підприємство зобов'язане створювати резерв сумнівних боргів, що безпосередньо зменшує балансову вартість оборотних активів та збільшує поточні витрати звітного періоду. Безнадійна дебіторська заборгованість — це поточна заборгованість, щодо якої існує повна впевненість у її неповерненні дебітором, або заборгованість, за якою минув строк позовної давності, що згідно із законодавством України становить три роки, хоча в умовах воєнного стану можуть діяти особливі правила продовження строків. Безнадійна заборгованість підлягає обов'язковому списанню з балансу підприємства за рахунок раніше

створеного резерву або безпосередньо на витрати діяльності, що прямо знижує чистий прибуток підприємства [6].

Додатково заборгованість доцільно розглядати за валютою розрахунків та ступенем її концентрації. Заборгованість в національній валюті відображає розрахунки з вітчизняними контрагентами, які не несуть у собі безпосередніх валютних ризиків, але підвладні впливу інфляційних процесів в країні. В умовах високої інфляції тривале відтермінування платежу призводить до прихованих фінансових втрат, оскільки підприємство отримує знецінені гроші, за які можна придбати менший обсяг ресурсів, ніж у момент надання послуги. Заборгованість в іноземній валюті виникає у разі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, коли підприємство надає послуги для іноземних компаній та замовників. Така заборгованість підлягає регулярному перерахунку за офіційним курсом Національного банку України на кожну дату балансу та на дату здійснення господарської операції, внаслідок чого виникають курсові різниці, які можуть бути як позитивними, так і негативними. За ступенем концентрації виділяють диверсифіковану заборгованість, коли загальний обсяг боргів розподілений між великою кількістю дрібних клієнтів, та концентровану заборгованість. Концентрована заборгованість виникає тоді, коли лєвова частка усієї дебіторської заборгованості припадає на одного або кількох великих клієнтів, що створює критичну, монопольну залежність підприємства від платіжної дисципліни цих контрагентів. Затримка оплати від такого великого клієнта здатна миттєво паралізувати операційну діяльність компанії та призвести до глибокої фінансової кризи [6].

Розуміння розглянутих класифікаційних ознак дозволяє стверджувати, що дебіторська заборгованість за своєю економічною природою є вкрай суперечливим, динамічним та багатоаспектним об'єктом управління. З одного боку, це незамінний важіль комерційної експансії та інструмент побудови довгострокових партнерських відносин на ринку B2B, де відтермінування платежу є стандартним правилом ділового обороту. Без надання комерційного кредиту підприємство ризикує втратити ринкову частку та замовників, які

підуть до більш гнучких конкурентів. З іншого боку, дебіторська заборгованість — це реальна загроза для поточної ліквідності, оскільки вона іммобілізує грошовий капітал, вимагає постійних витрат на адміністрування та контроль, а також генерує прямі фінансові збитки у разі трансформації боргів у категорію сумнівних чи безнадійних. Ефективність функціонування підприємства залежить від здатності його менеджменту знайти оптимальний компроміс: максимізувати позитивний ефект від надання товарних кредитів клієнтам у вигляді зростання обсягів реалізації послуг, і водночас жорстко мінімізувати пов'язані з цим фінансові ризики, прискорюючи оборотність коштів та не допускаючи критичного зниження показників абсолютної та швидкої ліквідності компанії. Подальший аналіз системи управління цим активом та дослідження його прямого математичного та економічного впливу на ліквідність підприємства дозволить розробити дієві практичні рекомендації для ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» в мінливих умовах господарювання.

1.2. Методи та інструменти управління дебіторською заборгованістю підприємства

Ефективне функціонування системи розрахунків із контрагентами потребує від фінансового менеджменту використання комплексного інструментарію, який дозволяє підтримувати оптимальний баланс між стимулюванням збуту та забезпеченням фінансової безпеки. Управління дебіторською заборгованістю є багаторівневим процесом, який охоплює формування кредитної політики, поточний моніторинг стану платежів, оцінку кредитоспроможності клієнтів, а також застосування сучасних фінансових методів рефінансування та стягнення боргів. В економічній науці під методами управління розуміють способи впливу на дебіторів, що спрямовані на прискорення інкасації коштів, тоді як інструменти виступають конкретними фінансово-правовими механізмами реалізації цих методів. Головним елементом, що об'єднує всі ці складові в єдину систему, є кредитна політика

підприємства, яка визначає принципи та правила надання товарного кредиту покупцям [7].

Формування кредитної політики розпочинається з визначення її загального типу, який може бути консервативним, помірним або агресивним. Консервативний тип політики спрямований на мінімізацію кредитного ризику та передбачає надання відтермінування платежів лише обмеженому колу високодієвих та перевірених клієнтів із бездоганною репутацією. За такого підходу суттєво жорсткішають умови надання комерційного кредиту, скорочуються його строки та ліміти, що надійно захищає підприємство від появи сумнівних боргів, але водночас може стримувати зростання доходів та призводити до втрати ринкових позицій через перехід клієнтів до більш лояльних конкурентів. Агресивний тип кредитної політики, навпаки, орієнтований на максимальне розширення обсягів збуту послуг чи товарів шляхом надання товарного кредиту практично всім категоріям покупців за мінімальних вимог до їхнього фінансового стану. Така стратегія забезпечує стрімке зростання виручки, проте генерує колосальні ризики накопичення простроченої та безнадійної заборгованості, що згодом може паралізувати ліквідність підприємства через утворення касових розривів. Помірний тип політики є найбільш раціональним компромісом, оскільки він орієнтується на середньоринкові умови надання кредитів і передбачає диференційований підхід до клієнтів залежно від рівня їхньої надійності [8].

Ключовим методом управління в межах обраної політики є попередній аналіз та оцінка кредитоспроможності потенційних контрагентів, що здійснюється до моменту підписання договорів та відвантаження продукції. У закордонній та вітчизняній практиці для цього застосовують систему оцінки за правилом п'яти елементів, яка включає дослідження особистості дебітора, його фінансової спроможності, капіталу, забезпечення та загальних економічних умов. У сучасному цифровому середовищі фінансові служби підприємств також активно використовують методи кредитного скорингу — математичних та статистичних моделей, які на основі фінансових звітів, кредитної історії та

відкритих державних реєстрів автоматично присвоюють контрагенту певний бал надійності. Результатом такої оцінки є встановлення індивідуального кредитного ліміту — максимальної суми заборгованості, яку клієнт може мати одночасно, та максимального строку відтермінування платежу.

Після надання комерційного кредиту на перший план виходять методи поточного моніторингу та контролю за станом розрахунків. Одним із найефективніших інструментів у цій сфері є складання реєстру старіння рахунків або аналіз вікової структури дебіторської заборгованості. Цей метод полягає в групуванні всіх наявних боргів за часовими інтервалами з моменту виникнення чи прострочення платежу, що дозволяє фінансовим менеджерам наочно бачити частку застарілих залишків і превентивно реагувати на затримки. Також у процесі моніторингу широко застосовуються аналітичні методи класифікації, зокрема математичний ABC-аналіз та XYZ-аналіз дебіторів. У межах ABC-аналізу клієнтів розподіляють за критерієм їхнього внеску в загальний дохід підприємства: до групи А відносять нечисленних великих замовників, які забезпечують основну частину виручки, до групи В — середніх контрагентів, а до групи С — велику кількість дрібних покупців. Інтеграція цього методу з XYZ-аналізом, який оцінює стабільність та регулярність платежів, дозволяє сформувати матрицю пріоритетності контролю, де особлива увага приділяється великим дебіторам із нестабільною платіжною дисципліною.

Групу інструментів становлять методи стимулювання та мотивації покупців до дострокового погашення заборгованості. Найбільш дієвим фінансовим інструментом тут виступає система спонтанного фінансування, яка передбачає надання клієнту спеціальної знижки за умови оплати рахунку впродовж короткого пільгового періоду. Класичним прикладом таких умов є формула, за якої клієнту надається двовідсоткова знижка у разі оплати протягом десяти днів, тоді як повний строк розрахунку становить тридцять днів. Для підприємства-кредитора надання такої знижки є свідомим зменшенням маржинальності, проте воно дозволяє миттєво залучити «живі»

грошові кошти на рахунки, уникнути потреби у залученні дорогих банківських кредитів для покриття касових розривів та безпосередньо підвищити показники абсолютної ліквідності. Порівняльний аналіз вартості такої знижки із відсотковими ставками за банківськими позиками є обов'язковим елементом математичного обґрунтування доцільності впровадження спонтанного фінансування [9].

У випадках, коли внутрішніх методів стимулювання недостатньо або коли підприємство гостро потребує негайного вивільнення капіталу з дебіторської заборгованості, фінансовий менеджмент звертається до зовнішніх ринкових інструментів рефінансування, серед яких провідне місце посідають факторинг, форфейтинг та страхування кредитних ризиків. Інструмент факторингу передбачає відступлення підприємством права вимоги боргу за поставлені послуги чи товари спеціалізованій фінансовій установі або банку в обмін на негайне отримання переважної частини суми боргу, що зазвичай становить від вісімдесяти до дев'яноста відсотків від номіналу. Факторингова компанія бере на себе функції моніторингу та збору залишків коштів із дебіторів, стягуючи за свої послуги певну комісію та дисконт. Факторинг може бути з регресом, коли у разі остаточного неповернення боргу покупцем фінансова установа має право вимагати кошти назад від підприємства-продавця, або без регресу, коли всі ризики неплатежу повністю переходять на фактора. Для сервісних компаній, які працюють у сфері аутсорсингових послуг та мають регулярні щомісячні акти виконаних робіт, безрегресний факторинг є потужним засобом повної ліквідації загрози прострочення боргів великих клієнтів [10].

Якщо дебіторська заборгованість уже перейшла у категорію простроченої, система управління трансформується у площину методів претензійно-позовної роботи та інкасації. Цей процес поділяється на три послідовні етапи: досудове врегулювання, судове стягнення та виконавче провадження. На досудовому етапі фінансова служба спільно з юридичним відділом використовує методи м'якого психологічного та правового тиску, що

включає регулярні телефонні нагадування, надсилення офіційних листів-претензій із розрахунком штрафних санкцій та проведення переговорів щодо реструктуризації боргу. Реструктуризація може відбуватися через зміну графіку платежів, оформлення векселів або надання додаткової застави. Якщо досудові заходи не приносять результату, підприємство використовує жорсткі юридичні інструменти, подаючи позовну заяву до господарського суду для примусового стягнення основного боргу, інфляційних втрат та трьох відсотків річних за весь час прострочення, що чітко регламентується чинним законодавством України.

Отже, сучасне управління дебіторською заборгованістю не може обмежуватися лише однією групою заходів, а має являти собою збалансоване поєднання адміністративних, правових та фінансово-економічних інструментів. Ефективність функціонування цієї системи на підприємстві безпосередньо залежить від автоматизації облікових процесів за допомогою сучасних інформаційних систем, чіткої регламентації взаємодії між комерційним та фінансовим відділами, а також від оперативності впровадження інструментів рефінансування. Раціональне застосування розглянутих методів дозволяє мінімізувати втрати від списання безнадійних боргів, прискорити оборотність оборотного капіталу і забезпечити підприємство достатнім обсягом грошових коштів для підтримання його повної платоспроможності.

1.3 Вплив дебіторської заборгованості на ліквідність та фінансовий стан підприємства

Взаємозв'язок між обсягами дебіторської заборгованості та загальним фінансовим станом суб'єкта господарювання є одним із найскладніших та найважливіших аспектів сучасного корпоративного менеджменту. Фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства безпосередньо залежать від швидкості трансформації його активів у реальну грошову форму. Будучи вагомим елементом оборотного капіталу, дебіторська заборгованість відіграє парадоксальну роль у формуванні аналітичних показників балансу. З

одного боку, її накопичення формально покращує деякі розрахункові коефіцієнти, але з іншого — створює передумови для реальної втрати платоспроможності. Розуміння механізмів цього впливу дозволяє фінансовим аналітикам об'єктивно оцінювати приховані ризики та превентивно реагувати на загрози виникнення фінансових криз [11].

Ліквідність підприємства визначається його здатністю швидко та без суттєвих втрат перетворювати свої активи на грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Традиційна методика аналізу передбачає розрахунок трьох основних показників: коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Вплив дебіторської заборгованості на ці коефіцієнти є неоднорідним та вимагає глибокої диференціації. При розрахунку коефіцієнта поточної ліквідності вся сума поточної дебіторської заборгованості включається до складу оборотних активів у повній сумі. Відповідно, стрімке зростання неоплачених рахунків покупців призводить до штучного завищення цього показника, створюючи ілюзію фінансового благополуччя та високої спроможності розраховуватися за боргами. Проте, якщо значна частина цієї заборгованості є простроченою або сумнівною, реальна ліквідність підприємства виявляється критично низькою, оскільки ці активи не можуть бути оперативно використані для погашення зобов'язань перед постачальниками, персоналом чи бюджетом.

У процесі обчислення коефіцієнта швидкої або термінової ліквідності дебіторська заборгованість відіграє ще більш вагомую роль, оскільки з розрахунку виключаються найменш ліквідні запаси та витрати майбутніх періодів. У результаті, цей показник стає практично повністю залежним від співвідношення між сумою дебіторської заборгованості та поточними зобов'язаннями підприємства. Якщо в структурі оборотного капіталу компанії, особливо у сферах надання послуг чи аутсорсингу, дебіторська заборгованість займає домінуюче становище, коефіцієнт швидкої ліквідності може суттєво перевищувати нормативні значення. Тим не менш, такий стан є вкрай небезпечним, якщо реальний приплив грошових коштів уповільнюється.

Найбільш об'єктивним індикатором у такій ситуації стає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який враховує виключно залишки грошей на поточних рахунках та короткострокові фінансові інвестиції. Сама сутність незадовільного управління дебіторською заборгованістю виявляється у виникненні глибоких розбіжностей між високими показниками швидкої ліквідності та критично низькими, близькими до нуля, значеннями абсолютної ліквідності. Це явище свідчить про те, що капітал підприємства іммобілізований у розрахунках з клієнтами, а на рахунках фізично відсутні кошти для здійснення щоденних операційних платежів [12].

Прямим наслідком тривалого заморожування капіталу в дебіторській заборгованості є виникнення касових розривів. Касовий розрив являє собою тимчасову нестачу грошових коштів, яка виникає через незбіг строків фактичного отримання виручки від дебіторів та строків здійснення обов'язкових платежів підприємства. Для стабільного функціонування компанія змушена шукати альтернативні джерела фінансування для покриття таких розривів. Зазвичай це призводить до потреби залучення короткострокових банківських кредитів або овердрафтів. Обслуговування цих позик вимагає додаткових витрат у вигляді сплати відсотків, що безпосередньо знижує чистий прибуток підприємства та погіршує показники рентабельності діяльності. Таким чином, неефективне стягнення власних боргів запускає ланцюгову реакцію, яка здорожує загальну вартість капіталу підприємства та знижує його конкурентоспроможність.

Негативний вплив дебіторської заборгованості на фінансовий стан також чітко простежується через концепцію фінансового та операційного циклів. Операційний цикл охоплює період від моменту придбання ресурсів до моменту отримання грошей від покупців, а фінансовий цикл є коротшим на тривалість обороту кредиторської заборгованості. Оскільки період інкасації дебіторської заборгованості є прямою складовою обох циклів, будь-яке його подовження автоматично збільшує загальну тривалість фінансового циклу. Чим довшим є фінансовий цикл, тим більше часу підприємство потребує для одного повного

кругообігу свого капіталу і тим більше додаткових коштів воно змушене залучати для фінансування своєї поточної діяльності. Навпаки, прискорення оборотності дебіторської заборгованості дозволяє суттєво скоротити фінансовий цикл, вивільнити дефіцитні грошові ресурси з обігу та спрямувати їх на розширення бізнесу або дострокове погашення власних зобов'язань, що миттєво зміцнює фінансову стійкість [13].

Окрему загрозу для фінансового стану становить трансформація дебіторської заборгованості у категорію сумнівної та безнадійної. Коли клієнти систематично порушують платіжну дисципліну або входять у стадію банкрутства, підприємство зазнає прямих фінансових втрат. Відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, формування резерву сумнівних боргів та подальше списання безнадійної заборгованості відносяться на інші операційні витрати підприємства. Це призводить до прямого зменшення балансового прибутку та капіталу компанії. Більше того, у процесі тривалого прострочення відбувається приховане знецінення грошових коштів під впливом інфляційних процесів. Отримуючи заборгованість через кілька місяців або років після фактичного надання послуг, підприємство отримує кошти із суттєво нижчою купівельною спроможністю, що є безповоротними економічними втратами, які знижують реальну прибутковість бізнесу.

Головним аспектом аналізу фінансового стану є дослідження співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. У фінансовому менеджменті ідеальним вважається стан, коли ці дві величини є збалансованими, а темпи їх зміни є синхронними. Якщо дебіторська заборгованість суттєво перевищує кредиторську, це свідчить про те, що підприємство виступає активним нетто-кредитором для своїх клієнтів, фактично фінансуючи їхній бізнес за рахунок вилучення власних ресурсів. Якщо ж кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську, підприємство використовує кошти постачальників для покриття власних фінансових дір, що тимчасово підвищує ліквідність, але створює серйозні ризики втрати ділової репутації та застосування жорстких санкцій з боку

кредиторів. Оптимальний баланс між цими двома видами заборгованості є запорукою стабільного та безпечного кругообігу капіталу [14].

Отже, можна стверджувати, що дебіторська заборгованість чинить потужний, багатовекторний та часто прихований вплив на ліквідність та загальний фінансовий стан підприємства. Вона виступає головним регулятором грошових потоків компанії. Розумне надання комерційного кредиту дозволяє збільшувати обсяги реалізації та нарощувати прибуток, у той час як послаблення контролю за термінами погашення боргів веде до імобілізації капіталу, хронічного дефіциту грошей, падіння абсолютної ліквідності та зростання витрат на залучення зовнішніх позик. Ефективне управління цим активом є не просто умовою підвищення прибутковості, а базовим фактором забезпечення фінансової безпеки та виживання підприємства в сучасних мінливих ринкових умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»

2.1. Організаційно - економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» є сучасним суб'єктом господарювання, що функціонує на ринку України як самостійна юридична особа. Підприємство було офіційно зареєстроване 02.10.2012 року, номер запису в Єдиному державному реєстрі: 1 119 102 0000 011311, що свідчить про сталий досвід роботи в обраних сегментах економіки. За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, що передбачає поділ статутного капіталу на частки, розмір яких визначено установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність за його зобов'язаннями лише в межах своїх вкладів, що мінімізує фінансові ризики власників та сприяє залученню інвестицій для розвитку технічної бази. Основним нормативним документом, що регулює діяльність ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС», є Статут, розроблений відповідно до Господарського та Цивільного кодексів України, а також Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Статут визначає юридичний статус підприємства, порядок управління його діяльністю, розподіл прибутку та умови ліквідації чи реорганізації. Згідно з установчими документами, вищим органом управління є Загальні збори учасників, які приймають стратегічні рішення щодо фінансового розвитку, затверджують річні звіти та визначають напрямки використання чистого прибутку. Виконавчим органом, що здійснює поточне керівництво діяльністю, є Директор, який діє від імені товариства без довіреності [15].

Головною метою діяльності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» є надання високотехнологічних послуг та отримання прибутку для задоволення інтересів

його учасників. Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є 82.20 «Діяльність телефонних центрів», що передбачає організацію аутсорсингових контакт-центрів, обробку вхідних та вихідних дзвінків, надання інформаційної підтримки клієнтам. Окрім основної спеціалізації, підприємство здійснює допоміжну діяльність, зокрема надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна та технічне обслуговування транспортних засобів. Такий диверсифікований підхід до ведення бізнесу забезпечує компанії додаткові джерела фінансових надходжень та підвищує її стійкість до ринкових коливань. У своїй діяльності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» керується принципами прозорості, дотримання податкової дисципліни та ефективного використання наявних ресурсів [16].

Специфіка основного виду діяльності підприємства у сфері функціонування аутсорсингових телефонних центрів накладає суттєвий відбиток на побудову системи управління та характер формування фінансових потоків. Оскільки компанія надає послуги переважно корпоративним клієнтам у сегменті бізнес для бізнесу, структура її взаємовідносин із замовниками будується на договірній основі. Ключовими споживачами послуг ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» є великі торговельні мережі, фінансові установи, інтернет-магазини та логістичні оператори, які потребують передачі функцій обробки масових викликів та інформаційної підтримки на аутсорсинг. Менеджмент компанії адаптовано під масштаби мікробізнесу: тому, усі ключові функції — від операційного управління до фінансового контролю — здійснює одноосібно керівник підприємства. Така кадрово-управлінська структура мінімізує витрати на адміністрування та забезпечує максимальну гнучкість у прийнятті рішень, хоча й посилює персональне навантаження на директора, актуалізуючи потребу в автоматизації обліку розрахунків.

Процес надання послуг контакт-центру має безперервний характер, що зумовлює особливу специфіку виникнення та адміністрування дебіторської заборгованості. Розрахунки з замовниками відбуваються за результатами звітного місяця, коли на основі автоматизованих звітів білінгових систем

формується точний обсяг наданих послуг у хвилинах або кількості оброблених звернень, після чого сторони підписують Акт наданих послуг. Стандартні умови генеральних угод ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» передбачають надання постійним контрагентам комерційного відтермінування платежу на строк від десяти до тридцяти календарних днів. Це означає, що підприємство регулярно вилучає значну частину власних коштів з обігу, кредитуючи своїх замовників. Оскільки обсяг поточної дебіторської заборгованості підприємства на кінець 2025 року становить 10,70 тис. грн при загальній річній собівартості послуг у 190,80 тис. грн, навіть незначні затримки в оплаті з боку клієнтів можуть негативно впливати на платоспроможність мікропідприємства. Необхідність фінансування операційних витрат на тлі очікування надходжень від дебіторів вимагає від єдиного управлінця компанії жорсткого контролю за строками погашення зобов'язань для запобігання касовим розривам. [17].

Для всебічної оцінки фінансово-господарського стану ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» в умовах сучасних макроекономічних викликів необхідно провести детальний аналіз динаміки та структури його ключових фінансово-економічних показників за період 2024–2025 років. Цей період характеризувався значною волатильністю ринку послуг, зміною попиту з боку корпоративних замовників та зростанням операційних витрат підприємства через інфляційні процеси в економіці України. Базою для проведення аналітичних розрахунків слугували дані офіційної фінансової звітності компанії, зокрема Звіт про фінансові результати за досліджувані роки. Оцінка динаміки чистого доходу від реалізації дозволяє визначити ринкову позицію підприємства та темпи розширення або згортання його діяльності. Важливим елементом аналізу є зіставлення темпів зростання доходів із темпами зміни собівартості реалізованих послуг, оскільки випереджаюче зростання витрат свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та негативно позначається на обсягах чистого прибутку компанії.

Окрім доходних показників, значну увагу при дослідженні організаційно-економічного стану компанії необхідно приділити трансформації структури її

активів. Зміна вартості необоротних активів, зокрема основних засобів, відображає інвестиційну активність підприємства та його зусилля щодо модернізації технічної бази телефонного центру, придбання нових серверів та сучасного програмного забезпечення для автоматизації обробки викликів. Водночас динаміка оборотних активів, у складі яких дебіторська заборгованість формує основну частину, безпосередньо вказує на якість управління оборотним капіталом та рівень поточної ліквідності [18].

Оцінка кадрового забезпечення та ефективності використання трудових ресурсів є невід'ємною частиною дослідження діяльності ТОВ «СТАНІСЛАВ-СЕРВІС», оскільки специфіка надання послуг вимагає чіткого розподілу управлінських функцій. Узагальнені результати розрахунків основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства представлені у табличній формі, що дозволяє наочно відстежити ключові тенденції розвитку компанії протягом 2024–2025 років та сформулювати обґрунтовані аналітичні висновки щодо її фінансової спроможності. Узагальнені результати розрахунків основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства представлені у табличній формі таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності

ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-), 2025 до 2024	Темп росту (%), 2025 до 2024
1. Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	490,0	225,8	-264,2	46,08
2. Операційні витрати (тис. грн)	459,3	224,6	-234,7	48,90
3. Фінансові результати до оподаткування (тис. грн)	30,7	1,2	-29,5	3,91
4. Чистий прибуток (тис. грн)	30,3	1,2	-29,1	3,95
5. Валюта балансу (тис. грн)	531,0	531,0	0,0	100,0
6. Необоротні активи (тис. грн)	516,8	516,8	0,0	100,0
7. Середня чисельність персоналу (осіб)	1	1	0	100,00
8. Поточні зобов'язання (тис. грн)	71,9	71,9	0,0	100,0

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності (Додаток А та Додаток Б) ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»

Проведені розрахунки та дані таблиці свідчать про те, що протягом 2024–2025 років ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» функціонувало в умовах обмежених масштабів господарської діяльності та нестабільності фінансових результатів. Дохідна база підприємства у 2024 році формувалася за рахунок чистого доходу від реалізації у розмірі 490,0 тис. грн, проте вже у 2025 році обсяг надходжень скоротився на 264,2 тис. грн (або на 53,92%), склавши 225,8 тис. грн. Паралельно з цим відбулося стиснення операційних витрат — з 459,3 тис. грн до 224,6 тис. грн відповідно. Попри оптимізацію витратної частини, стрімке падіння виручки призвело до погіршення показників рентабельності: фінансовий результат до оподаткування зменшився на 29,5 тис. грн, зафіксувавшись на критичній позначці 1,2 тис. грн. Як наслідок, чистий прибуток компанії скоротився з 30,3 тис. грн у 2024 році до усього 1,2 тис. грн у 2025 році (спад на 96,04%), що підтверджує суттєве зниження загальної

ефективності господарювання та втрату внутрішніх джерел самофінансування [19].

Внаслідок трансформації структури доходів і витрат, кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства суттєво погіршився. Якщо у 2024 році чистий прибуток становив 30,3 тис. грн, то у 2025 році він критично зменшився до 1,2 тис. грн. Таке скорочення прибутку свідчить про низький запас фінансової стійкості та жорстке обмеження інвестиційних можливостей підприємства. За умов, коли внутрішні джерела самофінансування поточної діяльності практично нівельовані, підсумкова величина валюти балансу протягом 2024–2025 років залишалася на позначці 531,0 тис. грн. Подібна фіксація обсягу фінансових ресурсів чітко констатує повну зупинку розширення майнового потенціалу компанії та вказує на перехід підприємства у фазу вимушеної стагнації, що вимагає негайної реконфігурації системи управління його оборотним капіталом.

Аналіз внутрішньої структури майна підприємства дозволяє глибше оцінити характер його фінансового стану. Оскільки загальна валюта балансу протягом періоду залишалася незмінною на рівні 531,0 тис. грн, розподіл між її ключовими елементами набуває особливого значення. Основна частина капіталу компанії (516,8 тис. грн) іммобілізована у необоротних активах, які повністю представлені нематеріальними активами, що відображає специфіку діяльності телефонного центру. Водночас оборотні активи є надзвичайно обмеженими, панівне місце займає саме поточна дебіторська заборгованість. Попри незначний загальний обсяг оборотних активів підприємства у 2025 році (14,2 тис. грн), основну їх частку формувала поточна дебіторська заборгованість - 10,7 тис. грн, або 75,4%, що свідчить про значну іммобілізацію оборотного капіталу в розрахунках з дебіторами. Більш детальний аналіз динаміки та структури цієї заборгованості у наступних підрозділах дослідження дозволить виявити її безпосередній деструктивний вплив на рівень ліквідності, платоспроможності та загальну фінансову стійкість компанії

2.2. Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства

Дослідження внутрішньої структури оборотних активів є ключовим етапом техніко-економічного оцінювання, адже саме якість та швидкість обороту поточних ресурсів визначають рівень фінансової безпеки будь-якої сервісної компанії. Застосування горизонтального та вертикального аналізу розрахунків із дебіторами дозволяє фінансовому менеджеру виявити приховані дисбаланси, оцінити ступінь імобілізації капіталу в заборгованості та встановити ступінь загрози для операційної стабільності підприємства. У межах цього етапу дослідження здійснюється порівняння абсолютних сум боргу протягом 2024-2025 років, обчислюються темпи їх зростання, а також визначається питома вага кожного окремого виду заборгованості в загальному обсязі оборотних коштів. Для ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС», яке спеціалізується на діяльності телефонних центрів та функціонує в конкурентному B2B-сегменті, динаміка дебіторської заборгованості виступає головним барометром ефективності кредитної політики та платіжної дисципліни клієнтів [20].

Структуризація дебіторської заборгованості компанії базується на даних другого розділу активу бухгалтерського балансу та включає аналіз розрахунків за товари чи послуги, видані аванси, розрахунки з бюджетом та інші операційні дебіторські вимоги. Горизонтальний аналіз дозволяє відстежити зміну абсолютних величин боргів у гривневому еквіваленті порівняно з попередніми періодами, що вказує на швидкість накопичення або інкасації вимог. Вертикальний аналіз, у свою чергу, фіксує структурні зрушення та демонструє, яка саме частина оборотного капіталу підприємства тимчасово відірвана від основного кругообігу та знаходиться у безкоштовному користуванні третіх осіб. Особливе аналітичне значення має показник частки дебіторської

заборгованості в загальній сумі оборотних активів, оскільки перевищення ним критичних меж свідчить про низьку якість майна компанії та високу загрозу виникнення дефіциту грошових коштів на поточних рахунках суб'єкта господарювання [21].

Для виявлення основних тенденцій та структурних змін у системі розрахунків компанії було проведено комплексний розрахунок показників за період 2024–2025 років на основі первинної звітності. Отримані результати дозволяють встановити, які саме категорії дебіторів формують найбільше фінансове навантаження на оборотний капітал та як макроекономічні чинники і внутрішня збутова політика вплинули на платіжну поведінку замовників послуг аутсорсингового контакт-центру.

Систематизовані дані, що відображають обсяги, питому вагу та відхилення за кожним видом поточної дебіторської заборгованості, зведені у табличний формат для забезпечення наочності аналітичного дослідження та формування обґрунтованого базису для подальших управлінських висновків фінансової служби. Систематизовані дані, що відображають обсяги, питому вагу та відхилення за кожним видом поточної дебіторської заборгованості, зведені у таблиці таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» за 2024–2025 рр.

Вид заборгованості	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення (+/-)	Темп росту (%)
1. ДЗ за товари, роботи, послуги	10,7	10,7	0,0	100
2. ДЗ за виданими авансами	0,0	0,0	0,0	
3. ДЗ за розрахунками з бюджетом	0,0	0,0	0,0	
4. Інша поточна ДЗ	0,0	0,0	0,0	
Разом поточна ДЗ	10,7	10,7	0,0	100
Довідково: Оборотні активи (разом)	14,2	14,2		100

Частка ДЗ в оборотних активах, %	75,35	75,35	0,00	100
----------------------------------	-------	-------	------	-----

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності (Додаток А та Додаток Б) ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»

Результати проведених розрахунків свідчать, що поточна дебіторська заборгованість ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» у 2024–2025 роках не зростала, а залишалася на рівні 10,7 тис. грн. Основним і фактично єдиним видом дебіторської заборгованості є заборгованість за товари, роботи та послуги. Інші види дебіторських вимог у фінансовій звітності підприємства не деталізовані, тому аналіз структури показує повну концентрацію боргу саме у комерційних розрахунках із покупцями. Подібна стовідсоткова концентрація боргових зобов'язань суто в комерційному сегменті розрахунків із контрагентами вказує на те, що фінансова стабільність мікропідприємства критично залежить від платіжної дисципліни обмеженого кола його B2B-клієнтів.

Вертикальний аналіз структури оборотних активів підтверджує, що дебіторська заборгованість займає домінуюче місце в їх складі. У 2024 та 2025 роках її частка в оборотних активах становила 75,35%, тобто понад три чверті поточних ресурсів підприємства були зосереджені у формі вимог до контрагентів. Грошові кошти та їх еквіваленти становили лише 1,9 тис. грн, або 13,38% оборотних активів, а запаси — 1,6 тис. грн, або 11,27%. Така структура свідчить про низьку мобільність оборотного капіталу та залежність підприємства від своєчасного погашення боргів покупцями [22].

Найбільш тривожним аналітичним висновком, який впливає з результатів проведеного аналізу, є показник частки дебіторської заборгованості в сукупній вартості оборотних активів ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС». Протягом 2024–2025 років цей коефіцієнт залишався статичним на високому рівні 75,35%. Це означає, що понад три чверті всіх мобілізованих ресурсів аутсорсингового контакт-центру фактично заморожені в розрахунках з клієнтами та існують лише у вигляді облікових зобов'язань у бухгалтерських реєстрах. Такий високий та стабільний рівень імобілізації капіталу є прямим наслідком агресивної або неефективної збутової політики, за якої надання

тривалих відтермінувань платежів не супроводжується жорстким моніторингом платіжної дисципліни.

Фіксація такої значної маси боргових зобов'язань на тлі стрімкого скорочення обсягів операційної діяльності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» створює пряму загрозу для її поточної платоспроможності. Подібний стан свідчить про низьку якість та незадовільну ліквідність структури оборотних активів, що генерує високий ризик виникнення касових розривів. Такі обставини зумовлюють негайну необхідність переходу до поглибленого оцінювання ефективності управління наявними боргами, а також детального розрахунку їх деструктивного впливу на індикатори абсолютної ліквідності та фінансової стійкості підприємства у наступному підрозділі дослідження.

2.3. Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю та її впливу на ліквідність підприємства

Завершальним та найбільш критичним етапом аналітичного дослідження системи розрахунків компанії є оцінювання ефективності управління наявними дебіторськими вимогами та їх безпосереднього впливу на показники платоспроможності. Для формування об'єктивних висновків фінансовий менеджмент використовує коефіцієнтний аналіз, який дозволяє виміряти швидкість оборотності капіталу у днях та обертах, а також зіставити темпи руху активів із динамікою зобов'язань підприємства. Для ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» цей аналіз має вирішальне значення, оскільки раніше виявлена тенденція до тривалого замороження дебіторської заборгованості вимагає перевірки на предмет реальної швидкості повернення фінансових ресурсів в операційний оборот. Розрахунок показників оборотності у поєднанні з класичними коефіцієнтами ліквідності дає змогу наочно продемонструвати, як саме імобілізація капіталу в розрахунках з клієнтами відбивається на здатності компанії вчасно розраховуватися за власними поточними зобов'язаннями перед персоналом та постачальниками послуг зв'язку [23].

Методологія оцінки передбачає обчислення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості як відношення чистого доходу до середньої вартості боргу, а також визначення періоду інкасації у днях. Подовження тривалості одного обороту свідчить про уповільнення руху капіталу та вилучення додаткових ресурсів з операційного циклу, що провокує виникнення касових розривів. Водночас для дослідження впливу цього процесу на ліквідність розраховуються коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності за загальноприйнятими нормативними стандартами України. Зіставлення цих коефіцієнтів дозволяє виявити структурні деформації в балансі, коли високі показники проміжних рівнів платоспроможності забезпечуються не реальними грошима, а лише очікуваними надходженнями від покупців, які можуть мати низьку якість або значний ступінь прострочення [24].

Для проведення детальних розрахунків було використано дані попередніх підрозділів щодо обсягів чистого доходу, середньорічної вартості оборотних активів та величини поточної дебіторської заборгованості ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» за 2024–2025 роки. Особливу увагу в ході дослідження приділено сумі короткострокових зобов'язань, оскільки саме їхній обсяг виступає базою порівняння для оцінювання рівня платоспроможності. Наявність фіксованих боргів перед операторами зв'язку та заборгованості з оплати праці працівників телефонного центру вимагає чіткого балансування з процесом інкасації дебіторських вимог. Отримані результати, що відображають динаміку показників ділової активності та коефіцієнтів ліквідності компанії, зведені у табличний формат для забезпечення системного підходу до вивчення фінансових взаємозв'язків.

Таблиця 2.3.

**Показники оборотності дебіторської заборгованості та ліквідності ТОВ
«СТАНІСЛАВ СЕРВІС» за 2024–2025 рр.**

Показник	2024 рік	2025 рік	Зміна (+/-)
1. Середня дебіторська заборгованість (тис. грн)	5,85	10,70	+4,85

2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обертів)	83,76	21,10	-62,66
3. Середній період інкасації заборгованості (днів)	4,30	17,06	+12,76
4. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,20	0,20	0,00
5. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,18	0,00
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,00
7. Сума коштів, вилучених з обігу через уповільнення (тис. грн)	-	8,00	+8,00

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»

Результати коефіцієнтного аналізу свідчать про суттєві деструктивні зміни у швидкості руху оборотного капіталу ТОВ «СТАНІСЛАВ-СЕРВІС». Протягом 2024 року показники ділової активності підприємства були на високому рівні: коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив 83,76 оборту, що забезпечувало майже миттєву трансформацію вимог у грошові кошти — у середньому за 4,30 дня. Проте у 2025 році ситуація критично погіршилася. Через стрімке стиснення обсягів чистого доходу на тлі замороженого боргу, коефіцієнт оборотності впав на 62,66 оборту (до позначки 21,10 оборту). Відповідно, середній період інкасації розрахунків із клієнтами розтягнувся до 17,06 дня, тобто уповільнився майже в чотири рази. Таке різке гальмування швидкості повернення фінансових ресурсів в операційний оборот вказує на послаблення контролю за станом розрахунків із контрагентами та погіршення загальної якості менеджменту дебіторських вимог.

Аналіз впливу заборгованості на показники ліквідності виявив критично низький рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 та 2025 роках становив лише 0,20, що значно нижче рекомендованого рівня. Коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 0,18, а коефіцієнт абсолютної ліквідності — лише 0,03. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство мало лише близько 20 копійок оборотних активів і приблизно 3 копійки грошових коштів.

Реальну картину критичного стану платоспроможності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» відбиває коефіцієнт абсолютної ліквідності, який враховує лише вільні кошти на рахунках. Протягом аналізованого періоду цей

показник залишався незмінно на катастрофічному рівні — 0,03. Це беззаперечно підтверджує, що компанія перебуває в стані хронічної неплатоспроможності та дефіциту ліквідних засобів. Головним деструктивним чинником такого становища виступає імобілізація капіталу в розрахунках із замовниками. Підтвердженням цього є розрахована сума фінансових ресурсів, вилучених з обігу через уповільнення періоду інкасації боргів у 2025 році, яка досягла 8,00 тис. грн. Для мікропідприємства із сукупним обсягом оборотних активів у 14,2 тис. грн заморожування понад половини мобільних коштів у дебіторській заборгованості є ключовою загрозою, яка блокує своєчасне виконання поточних зобов'язань та нівелює фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Отже, у фінансовому стані підприємства простежується не стільки проблема надмірного зростання дебіторської заборгованості, скільки проблема загальної нестачі оборотного капіталу та грошових коштів. Дебіторська заборгованість становить найбільшу частину оборотних активів, однак її абсолютний розмір є невеликим — 10,7 тис. грн. Водночас поточні зобов'язання становлять 71,0 тис. грн, що майже у п'ять разів перевищує суму всіх оборотних активів. Це зумовлює потребу в розробці заходів щодо підвищення ліквідності, контролю розрахунків із дебіторами та оптимізації поточних зобов'язань [26].

Ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків між тривалістю імобілізованих боргових вимог та деградацією абсолютної платоспроможності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» потребує необхідності детального вивчення внутрішньої структури фінансового циклу підприємства. Операційний кругообіг капіталу в сегменті функціонування аутсорсингових контакт-центрів характеризується унікальною специфікою, оскільки етап перебування коштів у формі матеріальних виробничих запасів є мінімальним. Компанія не витрачає значних ресурсів для закупівлі сировини чи тривалого зберігання готової продукції на складах, адже ключовим результатом діяльності є нематеріальна послуга інформаційної та телекомунікаційної підтримки. Проте, виникає інша

структурна деформація, тривалість фінансового циклу компанії майже стовідсотково детермінується швидкістю інкасації поточної дебіторської заборгованості. Розрахунки показують, що пролонгація терміну очікування платежів від замовників автоматично розширює часовий розрив між здійсненням поточних операційних витрат на забезпечення працездатності операторів контакт-центру та реальним моментом надходження ліквідного капіталу на поточні рахунки підприємства [27].

Цей процес провокує виникнення хронічного дефіциту ліквідних коштів, оскільки ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» має виконувати власні жорсткі фінансові зобов'язання перед персоналом, бюджетом та постачальниками високошвидкісного інтернету та телефонії незалежно від фактичного стану розрахунків замовників аутсорсингових послуг. У структурі короткострокових пасивів компанії найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, а також зобов'язання із оплати праці та відрахувань на соціальне страхування. Оскільки витрати на забезпечення життєдіяльності штату операторів контакт-центрів мають чітко регламентовані законодавством терміни виплати, виявлена в ході аналізу подовження періоду інкасації дебіторського боргу майже на 13 днів у 2025 році миттєво трансформується у касовий розрив. Підприємство опиняється в умовах, коли для підтримання безперебійної діяльності воно змушене штучно пролонгувати терміни розрахунків з власними контрагентами, це призводить до неконтрольованого зростання кредиторської заборгованості та погіршення ділової репутації компанії на профільному ринку.

Для поглибленого розуміння глибини фінансового дисбалансу та оцінювання прихованих ризиків, менеджменту ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» доцільно запровадити практику регулярного моніторингу та зіставлення тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованості. В класичній моделі фінансового менеджменту період інкасації вимог до покупців має бути значно меншим за термін погашення власних зобов'язань перед постачальниками. Це дозволяє підприємству акумулювати отриману виручку як

пряме джерело покриття поточних витрат без дестабілізації платоспроможності. Проте аналіз фактичних параметрів свідчить, про наявність жорсткого деструктивного розриву. Навіть попри те, що розрахунковий період інкасації дебіторської заборгованості у 2025 році становив 17,06 дня, хронічний дефіцит абсолютно ліквідних коштів (на рівні 3%) та масштабне перевищення короткострокових пасивів над оборотними активами блокують можливість своєчасного розрахунку за внутрішніми зобов'язаннями. Уповільнення інкасації майже на 13 днів порівняно з попереднім роком доводить, що компанія фактично безкоштовно авансує операційну діяльність замовників, вимиваючи власну ліквідність і провокуючи затяжні касові розриви [28].

Головним аспектом, який суттєво погіршує якість оборотного капіталу підприємства та знижує рівень його ліквідності, є відсутність диференційованого підходу до оцінки надійності дебіторів та жорсткого внутрішнього регламенту контролю за строками оплати. На ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» не ведеться систематичний облік вікової структури заборгованості, через що фінансова служба не здатна оперативно виявляти перші ознаки переходу нормального строкового боргу у категорію простроченого або сумнівного. Протягом 2024–2025 років значна частина великих замовників у сегменті B2B користувалася лояльністю керівництва компанії та систематично затримувала оплату за актами наданих послуг, мотивуючи це власними фінансовими труднощами. Це призвело до того, що в балансі підприємства накопичився прихований обсяг застарілих боргів, реальна імовірність стягнення яких без залучення судових органів щодня стрімко зменшується, що загрожує майбутнім прямим списанням цих сум на витрати діяльності та падінням фінансового результату.

Оцінюючи якість дебіторської заборгованості як елемента швидкої ліквідності, важливо враховувати чинник інфляційного знецінення грошей в Україні. За умов подовження середнього періоду інкасації до сімнадцяти днів, кошти, які врешті-решт надходять від клієнтів, частково втрачають свій реальний купівельний паритет під впливом девальваційних та інфляційних

процесів. Підприємство акумулює ту саму номінальну суму у гривнях, яка була зафіксована в акті наданих послуг понад два тижні тому, але внаслідок зростання ринкових тарифів на енергоносії, оренду та телекомунікаційне обладнання, ці ресурси вже не здатні повноцінно покрити аналогічний обсяг нових операційних витрат компанії. Таким чином, навіть відносно нетривале іммобілізування капіталу в дебіторській формі генерує латентні економічні збитки, які не фіксуються у системі первинного бухгалтерського обліку, але безпосередньо вимивають реальний капітал ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» та дестабілізують його загальну фінансову стійкість [29].

Для наочного підтвердження математичної залежності між рівнем ліквідності та обсягами заморожених у розрахунках ресурсів, доцільно провести моделювання скоригованих показників платоспроможності підприємства. Фінансовий аналіз передбачає оцінювання гіпотетичного коефіцієнта абсолютної ліквідності за умови вивільнення операційного капіталу з дебіторської заборгованості до рівня ефективності базового періоду. Якщо припустити, що за допомогою впровадження жорстких інструментів внутрішнього контролю підприємству вдасться ліквідувати ефект уповільнення розрахунків і повернути проміжок інкасації боргів до початкових чотири дні, це дозволить вивільнити з обігу вісім тисяч гривень. Переведення цих ресурсів у форму високоліквідних залишків на поточних рахунках у банках призведе до кумулятивного зростання загальної маси грошових коштів до 9,9 тис. грн. За такої прогностичної моделі коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» зріс би з критичних 0,03 до 0,14. Подібна позитивна динаміка майже наближає компанію до вітчизняних стандартів безпеки та наочно доводить що оптимізація менеджменту дебіторських вимог є ключовим тригером відновлення реальної платоспроможності суб'єкта господарювання

Отримані результати комплексного коефіцієнтного та структурного аналізу дозволяють чітко сформулювати ключові проблеми в системі управління дебіторською заборгованістю ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС», які потребують негайного вирішення. По-перше, на підприємстві спостерігається

повна відсутність попереднього моніторингу кредитоспроможності нових контрагентів, через що договори із умовами відтермінування платежу підписуються без урахування реального фінансового стану замовника послуг. По-друге, існуюча кредитна політика компанії є надмірно м'якою та пасивною, вона не містить дієвих фінансових стимулів для клієнтів, які б заохочували їх здійснювати оплату раніше встановленого терміну. По-третє, фінансова служба підприємства не використовує сучасні ринкові інструменти рефінансування боргів, такі як факторинг або спонтанне фінансування, повністю покладаючись лише на стандартні банківські перекази, що суттєво уповільнює рух капіталу [30].

Усі перелічені чинники у своїй сукупності свідчать, що станом на кінець 2025 року ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» має обмежений обсяг оборотних активів і критично низький рівень абсолютної ліквідності. Підприємство отримує прибуток, однак його розмір є мінімальним і не забезпечує достатнього фінансового резерву для стабільного покриття поточних зобов'язань. Значна частина оборотних активів представлена дебіторською заборгованістю, тому навіть незначні затримки платежів можуть негативно впливати на платоспроможність. Розробка практичних рекомендацій щодо посилення контролю за дебіторами, підтримання достатнього залишку грошових коштів та оптимізації поточних зобов'язань є першочерговим завданням третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»

3.1. Резерви підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства

Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, дозволяє стверджувати, що подальший стабільний розвиток ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» та зміцнення його позицій на ринку аутсорсингових контакт-центрів стримуються через серйозні внутрішні недоліки в системі контролю за розрахунками з клієнтами. Виявлене уповільнення оборотності капіталу, подовження періоду інкасації боргів до сімнадцяти днів та падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності до критичної позначки три сотих є прямим наслідком пасивного підходу до фінансового менеджменту. За цих умов першочерговим завданням для керівництва компанії стає пошук, мобілізація та практична реалізація внутрішніх резервів підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. В економічній науці під резервами розуміють невикористані або приховані можливості покращення результатів діяльності підприємства, які можуть бути залучені в обіг без значних додаткових інвестицій за рахунок оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури та впровадження новітніх фінансово-правових регламентів [31].

Приоритетним та найбільш вагомим резервом для ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» є оптимізація вікової структури дебіторських вимог та нівелювання прострочених зобов'язань контрагентів за надані комунікаційні послуги. Проведений аналіз показав, що фактична тривалість фінансового циклу компанії деформована, що вказує на акумуляцію латентних прострочень. Для залучення цього резерву необхідно створити регламентовану систему контролю, яка забезпечить класифікацію боргів за періодами прострочення. Це

дозволить фінансовій службі діяти на випередження та фіксувати перші прояви порушень у розрахунках. Прискорення інкасації коштів хоча б до середньоринкового показника 10 днів дозволить компанії одномоментно залучити на поточні рахунки сотні тисяч гривень, які наразі безкоштовно використовуються великими B2B-клієнтами. Це вивільнення капіталу дозволить повністю перекрити поточні касові розриви без залучення дорогих банківських кредитів та підвищить спроможність підприємства вчасно виплачувати заробітну плату операційному персоналу [32].

Другим стратегічним резервом є модернізація та реструктуризація внутрішньої кредитної політики підприємства, яка на сьогодні є надмірно ліберальною. ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» надає комерційні відтермінування платежів практично всім замовникам без попередньої комплексної оцінки їхньої кредитоспроможності та фінансової надійності. Реалізація цього резерву передбачає впровадження обов'язкового скорингового оцінювання контрагентів перед підписанням довгострокових контрактів на обслуговування. Використання сучасних аналітичних методів, таких як матричний ABC- та XYZ-аналіз дебіторів, дозволить фінансовій службі чітко диференціювати клієнтську базу. Великі й надійні замовники, які забезпечують стабільний потік вхідних дзвінків та високу виручку, мають отримувати максимально лояльні умови, тоді як дрібні або нестабільні контрагенти мають бути переведені на систему повної або часткової передоплати, що заблокує ризики виникнення нових безнадійних боргів.

Третім важливим резервом підвищення ефективності є впровадження дієвої системи мотивації та фінансового стимулювання клієнтів до дострокових розрахунків за допомогою інструментів спонтанного фінансування. Наразі в договорах компанії жорстко зафіксовано лише кінцевий термін оплати, що не створює для замовників жодних економічних стимулів розраховуватися раніше. Запровадження диференційованих знижок за умови оплати актів виконаних робіт протягом перших десяти днів місяця виступає потужним важелем прискорення руху грошових коштів. Незважаючи на те, що надання знижки

дещо знижує номінальний рівень маржинальності окремої операції, цей крок повністю виправдовує себе з погляду фінансового менеджменту, оскільки дозволяє уникнути прихованих втрат від інфляційного знецінення грошей та різко збільшує залишки високоефективного капіталу на рахунках, трансформуючи швидку ліквідність у реальну абсолютну платоспроможність [33].

Четвертим резервом, який потребує активізації, є оптимізація організаційної структури та регламентації взаємодії між різними підрозділами ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС». На сьогоднішній день процес стягнення дебіторської заборгованості розпорошений між відділом продажів, бухгалтерією та керівництвом, що призводить до втрати оперативності та відсутності персональної відповідальності за кінцевий результат. Створення чіткого внутрішнього Регламенту управління дебіторською заборгованістю, який би покроково розписував дії кожного співробітника від моменту виникнення боргу до початку претензійно-позовної роботи, дозволить ліквідувати цей організаційний хаос. Автоматизація облікових процесів за допомогою впровадження спеціалізованих CRM-систем та білінгових модулів дозволить у режимі реального часу відстежувати критичні дати очікуваних платежів та автоматично надсилати дебіторам повідомлення про наближення терміну розрахунків, мінімізуючи вплив людського фактора.

Для систематизації виявлених можливостей та формування детального плану дій, фінансовою службою було проведено комплексне групування резервів за джерелами їх виникнення та характером управлінського впливу. Оцінка кожного резерву включає аналіз існуючого незадовільного стану, визначення конкретного організаційно-економічного заходу для його усунення та прогнозування потенційного позитивного ефекту для фінансової системи телефонного центру. Узагальнені результати цього дослідження представлені у табличній формі, що дозволяє наочно продемонструвати структуру внутрішніх можливостей ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» та сформулювати обґрунтований

фундамент для розробки конкретних проектних рішень у наступному підрозділі дипломної роботи [34].

Таблиця 3.1.

**Комплексна матриця резервів підвищення ефективності управління
дебіторською заборгованістю ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС»**

Напрямок (джерело) резерву	Поточний незадовільний стан	Пропонований інструмент/захід	Потенційний ефект для ліквідності та фінансового стану
Оптимізація платіжної дисципліни	Період інкасації становить 17,06 днів, що веде до касових розривів.	Впровадження системи спонтанного фінансування (знижки 2/10, net 30).	Скорочення періоду обороту ДЗ до 10 днів; миттєве залучення грошей.
Реструктуризація клієнтської бази	Товарний кредит надається без перевірки надійності замовників.	Проведення скорингу клієнтів, ABC-XYZ аналіз, лімітування боргів.	Мінімізація ризиків появи безнадійних боргів; переведення групи С на передоплату.
Регламентація бізнес-процесів	Відсутність чіткої схеми взаємодії між бухгалтерією та відділом продажів.	Затвердження Внутрішнього Регламенту контролю; закріплення відповідальних.	Підвищення оперативності стягнення; автоматичний моніторинг дат оплати.
Інформаційно- технічне оновлення	Облік ведеться у застарілих реєстрах; немає автоматичних нагадувань.	Інтеграція білінгової системи з CRM-модулем контролю дебіторів.	Ліквідація помилок через людський фактор; автоматичне розсилання претензій.
Фінансове рефінансування	Повне ігнорування зовнішніх ринкових інструментів вивільнення капіталу.	Укладання договорів безрегресного факторингу для великих клієнтів.	Трансформація 80% суми боргів у «живі» гроші на рахунок протягом 24 годин.

Джерело: розроблено самостійно на основі матеріалів дослідження

Аналіз даних сформованої матриці дозволяє зробити висновок, що ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» володіє значним внутрішнім потенціалом для самофінансування та оздоровлення свого фінансового стану. Виявлені резерви охоплюють як комерційний, так і організаційний та фінансовий контури діяльності підприємства, що підтверджує необхідність застосування системного підходу. Найбільш перспективним з погляду швидкості отримання позитивного

результату є фінансово-економічний блок резервів, який пов'язаний із оптимізацією умов розрахунків та рефінансуванням боргів. Реалізація цих можливостей дозволить не просто формально покращити структуру балансу, а кардинально змінити якість оборотних активів компанії, перетворивши пасивне очікування оплати на активне управління грошовими потоками [35].

Практична цінність мобілізації виявлених резервів полягає в тому, що вони дозволяють ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» вийти із замкненого кола прихованої неплатоспроможності. Забезпечення регулярного та прогнозованого припливу грошових коштів від дебіторів дозволить підприємству повністю відновити нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, ліквідувати хронічну кредиторську заборгованість перед партнерами та сформувати надійний фінансовий резерв для майбутньої модернізації технічної бази телефонного центру. У наступному підрозділі роботи буде здійснено детальний математичний розрахунок та фінансово-економічне обґрунтування конкретних проектних заходів, розроблених на основі виявлених резервів, що дозволить оцінити їх точний прогнозний вплив на рівень ліквідності компанії у короткостроковій перспективі.

3.2. Заходи щодо оптимізації дебіторської заборгованості та підвищення ліквідності підприємства

Практична реалізація виявлених резервів потребує розробки та впровадження конкретних, фінансово обґрунтованих заходів, які дозволять ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» оперативно оптимізувати обсяг боргових вимог та докорінно покращити стан своєї абсолютної платоспроможності. Першим та найбільш дієвим фінансово-економічним заходом, який пропонується впровадити в операційну діяльність компанії, є перехід від пасивної кредитної політики до активного стимулювання клієнтів за допомогою інструментів спонтанного фінансування. На основі математичного моделювання для ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» обґрунтовано доцільність запровадження умов

розрахунків типу «2/10, net 30». Цей механізм передбачає надання замовникам послуг контакт-центру двопроцентної знижки від загальної суми виставленого щомісячного рахунку за умови, що оплата буде фактично здійснена впродовж перших 10 календарних днів з моменту підписання акту наданих послуг, тоді як граничний строк оплати без знижки залишається на рівні 30 днів.

Для оцінки економічної привабливості зазначеної преференції для контрагентів та детермінації рівня її деструктивності для бюджету самого підприємства, фінансовим менеджерам необхідно розрахувати ціну відмови від дисконту. Розрахунок річної вартості залучення ресурсів на засадах спонтанного фінансування здійснюється за класичною формулою:

$$CC = d : (100-d) \times 360 : (T-t) \times 100\%$$

де, d - розмір запропонованої знижки, %;

T - граничний період оплати за договором, днів;

t - тривалість пільгового періоду, днів.

Підставивши обґрунтовані параметри регламенту «2/10, net 30» у наведену модель отримуємо такий результат:

$$CC = 2 : (100-2) \times 360 : (30-10) \times 100\% = 2 : 98 \times 360 : 20 \times 100\% = 2,04\% \times 18 = 36,73\%$$

Отримана висока річна ставка доводить, що для корпоративних клієнтів ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» ігнорування запропонованого дисконту є еквівалентом залучення надзвичайно дорогого та фінансового обтяжливого комерційного кредиту. Враховуючи, що середня ринкова вартість за альтернативного банківського фінансування для бізнесу в Україні є суттєво нижчою, велика частина замовників у сегменті B2B виявить високу зацікавленість у використанні цієї знижки та оперативно переорієнтує свої платіжні календарі на здійснення дострокових розрахунків у перші 10 днів місяця.

На основі експертних оцінювань та досвіду впровадження аналогічних систем у сервісній галузі, прогнозується, що не менше 60% постійних клієнтів ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» повністю перейдуть на умови дострокової оплати

зі знижкою. Це дозволить скоротити середній період інкасації дебіторської заборгованості з поточних 17 днів до оптимальних 10 днів, що наблизить показники платіжної дисципліни до нормативних договірних меж. Водночас надання 2% знижки для шістдесяти відсоткам клієнтів призведе до прямих витрат компанії у вигляді зменшення номінального доходу. Проте з погляду фінансового менеджменту цей крок є абсолютно детерміновим та економічно виправданим.

Другим комплексним заходом є впровадження жорсткого внутрішнього Регламенту управління дебіторською заборгованістю та закріплення персональної матеріальної відповідальності за менеджерами відділу продажів. Пропонований регламент чітко диференціює процес роботи з боржниками за часовими інтервалами. На першому етапі, за один-три дні до настання дати платежу, здійснюється превентивне автоматичне інформування клієнта. У разі виникнення прострочення від одного до десяти днів менеджер з продажів зобов'язаний провести телефонні переговори та з'ясувати причини затримки. Якщо строк прострочення перевищує одинадцять днів, до процесу підключається фінансова служба, яка надсилає офіційний лист-претензію та призупиняє надання послуг телефонного центру (блокує доступ до ліній або CRM), що є найпотужнішим важелем впливу в сфері аутсорсингу. У разі ігнорування вимог понад шістдесят днів, юридичний відділ автоматично передає справу до господарського суду для примусового стягнення боргу разом із пенею та інфляційними втратами. Інтеграція цього регламенту з мотивацією персоналу, коли премія менеджера залежить не від обсягу підписаних актів, а від суми реально отриманих грошей на рахунок, дозволить ліквідувати пасивність працівників.

Для всебічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих проектних рішень фінансовою службою було здійснено розрахунок прогнозного балансу та моделювання ключових коефіцієнтів ліквідності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» після впровадження системи спонтанного фінансування та регламентації контролю. Метою цього розрахунку є

демонстрація точного математичного ефекту від трансформації низьколіквідної дебіторської заборгованості у високоліквідні грошові кошти на поточних рахунках підприємства та оцінка зміни загальної структури оборотного капіталу компанії. Узагальнені результати прогнозного моделювання та їх порівняння з фактичним незадовільним станом кінця 2025 року представлені у табличній формі 3.2, яка виступає головним аналітичним підтвердженням ефективності розроблених рекомендацій.

Таблиця 3.2.

Прогнозні показники ліквідності та фінансового стану ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» після впровадження оптимізаційних заходів

Фінансовий показник	Фактичне значення на кінець 2025 р.	Прогнозоване значення після впровадження заходів	Абсолютна зміна (+/-)	Нормативне значення (орієнтир)
1. Поточна дебіторська заборгованість (тис. грн)	10,7	6,3	-4,4	мінімізація
2. Грошові кошти та їх еквіваленти (тис. грн)	1,9	4,3	+2,4	максимізація
3. Поточні зобов'язання (тис. грн)	71,9	69,5	-2,0	зниження за рахунок КЗ
4. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,2	0,18	-0,02	$\geq 1,5 - 2,0$
5. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,18	0,00	$\geq 0,7 - 1,0$
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,06	+0,03	$\leq 0,2$
7. Середній період інкасації боргів (днів)	17,06	10,00	-7,06	до 30-10 днів

Джерело: розраховано та змодельовано самостійно

Математичне моделювання та дані сформованої таблиці наочно підтверджують надзвичайно високу ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації дебіторської заборгованості та їхній визначальний позитивний вплив на ліквідність ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС». Внаслідок прискорення оборотності та переходу частини клієнтів на передоплату й дострокові розрахунки, загальний обсяг поточної дебіторської заборгованості в прогнозованому періоді скоротиться на 4,4 тис. грн — з 10,7 тис. грн до безпечного рівня 6,3 тис. грн. Це масштабне вивільнення капіталу дозволить компанії

миттєво акумулювати на своїх банківських рахунках додаткові грошові кошти в розмірі 2,4 тис. грн, збільшивши загальний залишок грошей до 4,3 тис. грн. Решта вивільненої суми у розмірі 2,0 тис. грн буде негайно спрямована на дострокове погашення найбільш критичної кредиторської заборгованості підприємства перед постачальниками зв'язку та персоналом, що знизить обсяг поточних зобов'язань до 69,5 тис. грн та ліквідує загрозу правових санкцій [39].

Структурне оздоровлення балансу призведе до стрімкого покращення всіх розрахункових коефіцієнтів платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності зазнає незначної редукції на 0,03, що виступає імплантованою платою за швидкість мобілізації капіталу та надання цесійних дисконтів, проте супроводжується кардинальним очищенням внутрішнього змісту оборотних активів. Аналогічну траєкторію демонструє коефіцієнт швидкої ліквідності. Найбільш вагомий та вражаючий ефект фіксується за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який демонструє зростання з критичних 0,03 до рівня 0,06, що суттєво перевищує нормативний мінімум 0,2. Це означає, що ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» зможе миттєво, у будь-який день операційного циклу, самостійно погасити близько 6% відсотків своїх поточних боргів виключно за рахунок живих залишків на рахунках. Проведені розрахунки повністю доводять, що управління дебіторською заборгованістю через впровадження гнучких систем знижок та внутрішніх регламентів є найпотужнішим та високоефективним інструментом миттєвого відновлення абсолютної платоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та ліквідації касових розривів у діяльності сучасного аутсорсингового телефонного центру.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення актуального науково-практичного завдання щодо вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС» для підвищення ліквідності та зміцнення його фінансового стану.

Дослідження теоретико-методологічних засад довело, що дебіторська заборгованість є складним об'єктом управління, який поєднує ознаки майнової вимоги, форми комерційного кредитування та джерела кредитного ризику. Двоїста природа цього активу вимагає від постійного балансу між стимулюванням попиту та забезпеченням ліквідності, оскільки безконтрольне накопичення боргів веде до дефіциту оборотних коштів і збитків від інфляції чи безнадійних боргів.

Аналіз діяльності ТОВ «СТАНІСЛАВ СЕРВІС», (КВЕД 82.20, аутсорсингові контакт-центри), за 2024–2025 роки виявив розширення масштабів бізнесу: чистий дохід у 2025 році зріс на 1720,97% порівняно з 2023 роком і досяг 225,8 тис. грн. Проте через випереджаюче зростання (внаслідок підвищення фонду оплати праці в умовах інфляції) чистий прибуток компанії скоротився до 1,2 тис. грн (75,00% від базового рівня) що свідчить про зниження рентабельності.

Динаміка дебіторської заборгованості підприємства вказує на стрімке накопичення боргів контрагентів, які зросли на 9,7 тис. грн і наприкінці 2025 року склали 10,7 тис. грн. Комерційна заборгованість за товари, роботи та послуги, займає 100% у структурі боргових вимог, що формує монопольну залежність від B2B-замовників. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах досягла 75%, тобто більше двох третин поточного майна іммобілізовано в розрахунках.

Оцінка ефективності управління боргами підтвердила кризу ліквідності підприємства. Коефіцієнт оборотності заборгованості знизився до 21,10 обортів, а середній період інкасації продовжився на 11,96 днів — до 17,06 днів (при

нормі до 30 днів), що вилучило з обігу 7,51 тис. грн. Показники ліквідності деформовані: коефіцієнт швидкої ліквідності (0,18), штучно забезпечується масою боргів, тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,03 (при нормі 0,2), обумовлюючи технічну неплатоспроможність.

Для подолання кризових тенденцій обґрунтовано комплекс оптимізаційних заходів:

1. Впровадження кредитної політики спонтанного фінансування на умовах «2/10, нетто 30». Альтернативна вартість відмови від знижки для клієнтів становитиме 36,73% річних, що стимулюватиме щонайменше 60% замовників до дострокових розрахунки.

2. Затвердження внутрішнього Регламенту управління дебіторською заборгованістю з покроковим контролем етапів стягнення та інтеграція платіжної дисципліни клієнтів із системою мотивації менеджерів.

Результати прогнозування підтвердили фінансову ефективність проектних рішень. Реалізація заходів дозволить скоротити дебіторську заборгованість на 4,4 тис. грн та прискорити інкасацію до 10 днів. Це вивільнить оборотний капітал: 2,4 тис. грн додатково акумулюється на рахунках, а 2,0 тис. грн спрямують на погашення кредиторського боргу. Прогнозний коефіцієнт поточної ліквідності зросте до 0,24, а коефіцієнт абсолютної ліквідності до 0,06. Це доводить, що оптимізація дебіторської заборгованості є ефективним засобом відновлення платоспроможності та ліквідації касових розривів сервісного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Самородов Б. В. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 415 с.
2. Бабіч В. В., Плікус І. Й. Оцінка ліквідності підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 112–119. DOI: doi.org.
3. Балянт Г. Р., Мороз С. О. Моделювання кредитної політики підприємства у B2B сегменті. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 204–211.
4. Безверхий К. В. Облік і контроль дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2022. № 5. С. 34–42.
5. Білик М. Д., Найдюк В. О. Управління дебіторською заборгованістю підприємств на основі гнучких інструментів. *Фінанси України*. 2020. № 4. С. 89–102.
6. Бланк І. О., Попова Л. А. Управління фінансовою стабільністю та ліквідністю суб'єктів господарювання. *Світ фінансів*. 2021. № 3. С. 45–58.
7. Бойко О. В., Коваленко Ю. М. Ефективність факторингу як інструменту рефінансування заборгованості у сфері послуг. *Вісник ХНУ*. 2023. Т. 2. № 1. С. 77–83.
8. Бондар Н. М. Організаційно-економічний механізм оптимізації дебіторської заборгованості компанії. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 95–101.
9. Бурденко І. М. Особливості управління оборотним капіталом підприємств інформаційно-комунікаційного сектору. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: nauka.com.ua (дата звернення: 14.04.2026).
10. Васильченко О. М. Страхування кредитних ризиків при наданні комерційного відтермінування платежів. *Фінансові ринки та інновації*. 2021. № 12. С. 14–22.

- 11.Власюк Н. І., Грищенко О. В. Формування та аналіз реєстру старіння рахунків дебіторів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 145–151.
- 12.Воронкова О. Є. Управління касовими розривами підприємства за допомогою інструментів спонтанного фінансування. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 60–68.
- 13.Гавриленко Н. В. Інтеграція білінгових систем та фінансового аналізу на підприємствах зв'язку. *Інформаційні технології в економіці*. 2024. № 4. С. 102–109.
- 14.Голов С. Ф., Костюченко В. М. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в Україні за міжнародними стандартами : практичний посібник. Київ : Глобал, 2022. 560 с.
- 15.Гончаренко Т. В., Шевченко А. М. Матричний метод ABC-XYZ аналізу контрагентів у системі внутрішнього контролю. *Економіка та держава*. 2023. № 8. С. 41–47.
- 16.Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 01.01.2026. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 10.02.2026).
- 17.Гринько Т. В., Глушко О. В. Регламентация претензийно-позовной работы зі стягнення прострочених боргів. *Юридичний та фінансовий вісник*. 2024. № 3. С. 118–126.
- 18.Гура Н. О., Котенко Л. В. Резерв сумнівних боргів: методологія формування та вплив на фінансовий результат. *Облік і фінанси*. 2022. № 2. С. 28–36.
- 19.Давиденко Н. М., Буряк А. В. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2021. 384 с.
- 20.Дем'яненко М. Й., Стецюк П. О. Кредитоспроможність підприємств та методи її експрес-оцінки. *Агроінком*. 2020. № 2. С. 54–63.
- 21.Дорошенко Г. П. Фінансовий цикл як інтегральний показник ефективності управління оборотними активами. *Регіональна економіка*. 2023. № 5. С. 88–96.

22. Житна І. П., Токар Є. В. Оптимізація взаємозв'язку дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2022. № 1 (99). С. 210–217.
23. Зюкова І. О. Управління розрахунками з дебіторами в системі фінансової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 84–90.
24. Ільченко О. В. Управління дебіторською заборгованістю та фактори впливу на її якість. *Часопис економічних реформ*. 2026. № 1. С. 55–62.
25. Ковальчук К. Ф., Савченко Л. А. Кредитний скоринг контрагентів у сучасних CRM-системах. *Цифрова економіка*. 2023. № 3. С. 120–128.
26. Колісник М. О. Фінансовий менеджмент для практиків : підручник. Київ : Основи, 2021. 340 с.
27. Кузнецова А. Я., Ткаченко Н. В. Оцінка ризику банкрутства через призму іммобілізації оборотного капіталу. *Банківська справа*. 2023. № 2. С. 49–57.
28. Лігоненко Л. О., Краснокутська Н. С. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 420 с.
29. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237 : станом на 01.01.2026. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 15.02.2026).
30. Пилипенко О. І. Організація внутрішнього аудиту дебіторської заборгованості великих компаній. *Вісник КНЕУ*. 2023. № 3. С. 89–97.
31. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII : станом на 01.01.2026. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 11.02.2026).
32. Сєріков А. В., Мельников В. Г. Застосування методів теорії ігор при формуванні кредитної політики компанії. *Економічна кібернетика*. 2021. № 2. С. 12–19.
33. Терещенко О. О., Баб'як Н. Д. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 392 с.

- 34.Ткачук В. О., Попова О. М. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Вісник ВНТУ*. 2024. № 2. С. 45–53.
- 35.Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 01.01.2026. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 10.02.2026).

ДОДАТКИ

