

10. Gospodars`ky`j kodeks Ukrainy` vid 16 sichnya 2003 roku # 436-IV.

11. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti», zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07 liutoho 2013 roku № 73 [National Accounting Standard 1 "General Requirements for Financial Statements", approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine dated February 7, 2013 №73] [in Ukrainian].

12. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti vid 01.09.2019 [Conceptual basis of financial reporting from 01.09.2019] Retrieved from <https://zakon.help/article/kontseptualna-osnova-finansovoi-zvitnosti/> [in Ukrainian].

### Відомості про автора

**ИЩЕНКО Яна Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: jana\_2006@ukr.net).

**ISHCHENKO Yana** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation in the Fields of the Economy, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 3 Soniachna Str., e-mail: jana\_2006@ukr.net).

**ИЩЕНКО Яна Петровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения в отраслях экономики, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: jana\_2006@ukr.net).



УДК 167.2: 336.27:005

**АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЗАБОРГОВАНOSTІ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ©**

**Т.О. МУЛИК,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри аналізу та  
статистики,

**О.Ф. ТОМЧУК,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри аналізу та статистики,

**Л.І. ФЕДОРИШИНА,**  
кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри аналізу та статистики,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м. Вінниця)

*Досліджено систему аналітичного забезпечення підприємства в умовах антикризового управління. Визначено підходи до розуміння сутності антикризового управління, його мети, ролі та наведено основні вимоги до формування системи антикризового управління. Встановлено, що система антикризового управління має*

© Т.О. МУЛИК, О.Ф. ТОМЧУК, Л.І. ФЕДОРИШИНА, 2019

забезпечувати належний підхід до заборгованості підприємства з тим, щоб ефективно управляти нею, забезпечувати оптимальне співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями, не допускати виникнення простроченої заборгованості, систематично здійснювати контроль за розрахунками тощо. Проведено аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості по галузях України та відзначено суттєве перевищення дебіторської заборгованості. Розкрито переваги та недоліки формування заборгованості підприємств. Висвітлено мету та завдання аналізу заборгованості, його інформаційні джерела. Описано порядок організації аналізу заборгованості підприємства та сукупність показників оцінки ефективності заборгованості. Визначено основні складові елементи системи управління заборгованістю підприємства.

**Ключові слова:** аналітичне забезпечення, антикризове управління, заборгованість, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, управління заборгованістю.

**Табл.: 4. Рис.: 3. Літ.: 10.**

#### **ANALYTICAL PROVISION OF THE ENTERPRISE'S DEBT IN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT**

**MULYK Tetiana,**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*  
*Head of the Analysis and Statistics Department,*

**TOMCHUK Olena,**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*  
*Associate Professor of the Analysis and Statistics Department,*

**FEDORYSHYNA Lidiia,**  
*Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,*  
*Associate Professor of the Analysis and Statistics Department,*  
*Vinnitsia National Agrarian University*  
*(Vinnitsia)*

*The system of analytical support of the enterprise in conditions of crisis management is investigated. The approaches to understanding the essence of crisis management, its purpose, role and the basic requirements to the formation of the system of crisis management are specified. It is established that the crisis management system should provide an appropriate approach to the enterprise's debt in order to effectively manage it, to ensure optimum balance between receivables and accounts payable, to prevent the occurrence of overdue debts, to systematically monitor the calculations etc. The analysis of receivables and accounts payables by the branches of economy of Ukraine is carried out and significant excess of receivables is noted. The purpose and tasks of debt analysis, its information sources are highlighted. The procedure for organizing an enterprise debt analysis and a set of indicators for assessing the effectiveness of debt is described. The basic components of the enterprise debt management system are determined.*

**Key words:** analytical support, crisis management, debt, account receivable, account payable, debt management system.

**Tabl.: 4. Fig.: 3. Ref.: 10.**

## АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*МУЛЫК Татьяна Алексеевна,  
кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой анализа и статистики,*

*ТОМЧУК Елена Феликсовна,  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры анализа и статистики,*

*ФЕДОРИШИНА Лидия Ивановна,  
кандидат исторических наук, доцент,  
доцент кафедры анализа и статистики,  
Винницкий национальный аграрный университет  
(г. Винница)*

*Исследована система аналитического обеспечения предприятия в условиях антикризисного управления. Определены подходы к пониманию сущности антикризисного управления, его цель, роль и приведены основные требования к формированию системы антикризисного управления. Установлено, что система антикризисного управления должна обеспечивать надлежащий подход к задолженности предприятия с тем, чтоб эффективно управлять ею, обеспечивать оптимальное соотношение между дебиторской и кредиторской задолженностями, не допускать возникновения просроченной задолженности, систематически осуществлять контроль за расчётами и тому подобное. Проведен анализ дебиторской и кредиторской задолженностей по отраслям экономики Украины и отмечено существенное превышение дебиторской задолженности. Раскрыты преимущества и недостатки формирования задолженности предприятий. Отражена цель и задание анализу задолженности, его информационные источники. Описан порядок организации анализа задолженности предприятия и совокупность показателей оценки эффективности задолженности. Определены основные составные элементы системы управления задолженностью предприятия.*

**Ключевые слова:** аналитическое обеспечение, антикризисное управление, задолженность, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, управление задолженностью.

**Табл.: 4. Рис.: 3. Лит.: 10.**

**Постановка проблемы.** Середовище, в якому функціонує підприємство, продукує систему розрахунків, за результатами яких може виникати заборгованість. Розрахункам властивий динамічний характер, що потребує відповідних управлінських впливів та рішень у системі фінансового менеджменту.

Такі визначні показники підприємства, як платоспроможність та ліквідність розраховуються, виходячи з даних про заборгованість за розрахунками перед різними контрагентами. Вони розкривають фінансовий стан суб'єкта господарювання, виявляють вплив на рівень їх інвестиційної привабливості, кредитоспроможності, прибутковості бізнесу тощо.

На жаль, в Україні існує проблема несвоєчасності платежів за розрахунками за товари (роботи, послуги) з бюджетом, з оплати праці, зі страхування та за іншими операціями. Впоратися із таким станом можна за умови впровадження ефективної системи управління заборгованістю підприємства, де важливе місце відводиться аналітичній оцінці заборгованості, та завдяки якій можна визначати ступінь ризику несплати рахунків, контролювати співвідношення між кредиторською та дебіторською заборгованостями, здійснювати постійний та ефективний контроль за розрахунками тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем аналітичного забезпечення системи управління заборгованістю підприємства присвячені праці вітчизняних учених, зокрема таких, як Л.В. Кручак [1], О.Б. Волович, Є.П. Гнатенко [2], В.В. Волошина [2], М.П. Хохлов [3], В.К. Савчук, Т.О. Мулик [4], О.Ф. Томчук [5], Л.І. Федоришина та інші. Поряд із цим, окремі питання носять дискусійний характер, а ряд важливих аспектів їх організації потребують удосконалення. У зв'язку з цим, обрання теми даного дослідження є достатньо актуальним.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження організаційно-методичних аспектів аналітичного забезпечення заборгованості підприємства, розробка рекомендацій відносно раціоналізації інформаційного забезпечення для управління заборгованістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах антикризового управління неабияке значення відводиться управлінню заборгованістю підприємства. Адже вона може постійно виникати при невчасних розрахунках, відвантаженні та купівлі товарів, що в значних обсягах може призвести до таких негативних наслідків, як втрата платоспроможності, погіршення фінансової стійкості та ділової активності підприємства, банкрутства тощо.

Як вважає Ковальська А.В., “антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, спрямована на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням усього потенціалу сучасного менеджменту” [6, с. 47].

На її думку, “система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування” [6, с. 50].

Подібних висловлювань припускаються Калетнік Г.М. та Ціхановська В.М. та трактують “кризовий стан підприємства, як такий, при якому підприємство не в змозі здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності, подолання якого вимагає розробки та здійснення спеціальних методів фінансового управління підприємством. Ризик банкрутства пов'язаний з кризовою фінансовою ситуацією, яка представляє загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства” [7, с. 252].

На рис. 1 наведено основні вимоги до системи антикризового управління.

Вважаємо, що система антикризового управління має також забезпечувати належний підхід до заборгованості з тим, щоб ефективно управляти нею, забезпечувати оптимальне співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями, запобігати виникненню простроченої заборгованості, систематично здійснювати контроль за розрахунками тощо.



**Рис. 1. Антикризове управління: вимоги до системи, механізму та процесу управління**

Джерело: [6, с. 51]

За сучасних умов господарювання стрімке зростання заборгованості підприємств у складі зобов'язань та оборотних активів є розповсюдженим явищем, що може нести небезпеку для їх платоспроможності.

Нинішній стан заборгованості в Україні представлено в табл. 1 та 2. Згідно табл. 1 загальна сума дебіторської заборгованості за видами економічної діяльності в 2016-2017 рр. зростає.

Таблиця 1

**Динаміка та структура дебіторської заборгованості в Україні**

Галузі	Оборотні активи, всього, млн грн		В тому числі дебіторська заборгованість				Зміни дебіторської заборгованості	
	на 01.01. 2017 р.	на 01.01. 2018 р.	сума, млн грн на 01.01. 2017р.	частка, %	сума, млн грн на 01.01. 2018р.	частка, %	сума, млн грн	частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Усього в тому числі:</b>	4732549,4	5650817,4	2926240,4	100,0	3459248,2	100,0	533007,8	X
сільське господарство	553429,0	639025,2	331508,1	11,3	365703,9	10,6	34195,8	-0,8
промисловість	1472472,2	1781004,4	954673,4	32,6	1166430,7	33,7	211757,3	1,1
будівництво	200728,4	253823,1	106650,2	3,6	136438,4	3,9	29788,2	0,3
оптова та роздріб-	1449455,7	1715815,4	895883,5	30,6	1063046,5	30,7	167163,0	0,1

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
на торгівля; ремонт автотранспортних засобів								
транспорт, складське господарство	199029,0	217451,3	119269,0	4,1	126947,8	3,7	7678,8	-0,4
тимчасове розміщення й організація харчування	12474,4	14725,9	6941,8	0,2	7980,6	0,2	1038,8	-
інформація та телекомунікації	54766,4	66555,3	29887,6	1,0	34937,5	1,0	5049,9	-
фінансова та страхова діяльність	199360,2	233166,6	122294,9	4,2	152140,5	4,4	29845,6	0,2
операції з майном	218253,8	239267,9	147903,0	5,1	166436,0	4,8	18533,0	-0,2
професійна, наукова та технічна діяльність	274714,1	385866,1	145618,0	5,0	169990,5	4,9	24372,5	-0,1
діяльність у сфері адміністративного обслуговування	80164,3	84421,4	56059,9	1,9	58108,3	1,7	2048,4	-0,2

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Так, оборотні активи на 01.01.2018 р. становили 5650817,4 млн грн, що більше проти минулого року на 918268 млн грн. У сфері сільського, лісового та рибного господарства на 01.01.2018 р. оборотні активи становили 639025,2 млн грн, що більше проти минулого року на 85596,2 млн грн. Сума дебіторської заборгованості на підприємствах України зросла на 533007,8 млн грн, у сфері сільського, лісового та рибного господарства – на 34195,8 млн грн. Частка дебіторської заборгованості у сфері сільського, лісового та рибного господарства коливається в межах 11,3-10,6%, тобто є меншою проти минулого року на 0,8%. Дані таблиці 1 свідчать також, що частка дебіторської заборгованості у сфері сільського, лісового та рибного господарства досить суттєва, і на початок та кінець 2017 р. ця сфера посідає третє місце (після промисловості та торгівлі).

Таблиця 2

### Динаміка та структура кредиторської заборгованості в Україні

Галузі	Поточні зобов'язання і забезпечення, усього		В тому числі				Зміни кредиторської заборгованості	
	на 01.01. 2017р.	на 01.01. 2018р.	кредиторська заборгованість				сума, млн грн	частка, %
			сума, млн грн	частка, %	сума, млн грн	частка, %		
1	2	3	сума, млн грн на 01.01. 2017 р.	частка, % на 01.01. 2017 р.	сума, млн грн на 01.01. 2018 р.	частка, % на 01.01. 2018 р.	8	9
<b>Усього в тому числі:</b>	4821692,4	5769539,0	2561471,8	100,0	2928507,6	100,0	367035,8	X
сільське господарство	338533,1	416146,2	156840,4	6,1	186827,6	6,4	29987,2	0,3
промисловість	1711011,0	2004358,3	1046878,3	40,9	1179731,2	40,3	132852,9	-0,6
будівництво	222274,9	285343,0	77246,7	3,0	95385,1	3,3	18138,4	0,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	1400320,4	1671853,9	800895,7	31,3	943228,0	32,2	142332,3	0,9
транспорт, складське господарство	208819,6	245836,5	124482,2	4,9	136308,6	4,7	11826,4	-0,2

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
тимчасове розміщення й організація харчування	21654,5	24206,3	5512,5	0,2	6148,4	0,2	635,9	-
інформація та телекомунікації	67137,6	75197,5	33834,7	1,3	35287,7	1,2	1453	-0,1
фінансова та страхова діяльність	116100,2	134627,0	41945,7	1,6	42234,4	1,4	288,7	-0,2
операції з майном	320945,0	369700,3	97439,6	3,8	110912,4	3,8	13472,8	-
професійна, наукова та технічна діяльність	293395,2	403256,6	127862,7	5,0	136406,5	4,7	8543,8	-0,3
діяльність у сфері адміністративного обслуговування	97057,6	109652,7	39741,9	1,6	46065,2	1,6	6323,3	-

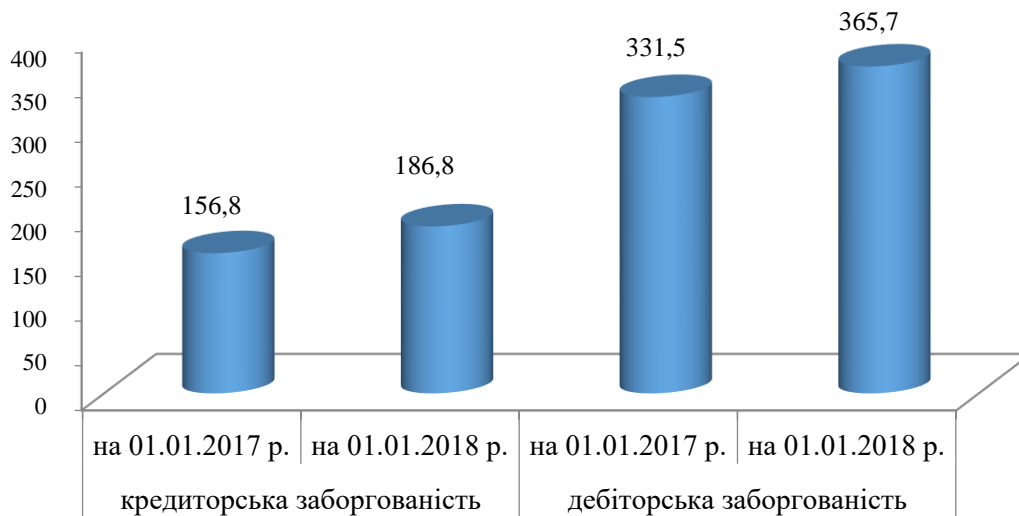
Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Згідно даних табл. 2 загальна сума кредиторської заборгованості за видами економічної діяльності у 2016-2017 рр. також зростає.

Так, поточні зобов'язання і забезпечення на 01.01.2018 р. становили 5769539,0 млн грн, що більше проти минулого року на 947846,6 млн грн. У сфері сільського, лісового та рибного господарства на 01.01.2018 р. поточні зобов'язання і забезпечення становили 416146,2 млн грн, що більше проти минулого року на 77613,1 млн грн. Сума кредиторської заборгованості на підприємствах України зросла на 367035,8 млн грн., у сфері сільського, лісового та рибного господарства – на 29987,2 млн. грн. Частка кредиторської заборгованості у сфері сільського, лісового та рибного господарства коливається в межах 6,1-6,4%, тобто є більшою проти минулого року на 0,3%. Дані таблиці 2 свідчать також, що частка кредиторської заборгованості у сфері сільського, лісового та рибного господарства досить суттєва, і на початок та кінець 2017 р. ця сфера посідає третє місце.

Динаміку змін заборгованості в галузі сільського, лісового та рибного господарства зображено також на рис. 2, з якого видно, що протягом досліджуваного періоду на підприємствах даної галузі переважає дебіторська заборгованість. Це може бути свідченням значного рівня показника загальної ліквідності. Одночасно, як зазначають Гнатенко Є. П. та Волошина В.В., “це може свідчити про більш швидку оборотність кредиторської заборгованості, порівняно з оборотністю дебіторської заборгованості. У такому випадку протягом певного періоду борги дебіторів перетворюються на грошові кошти через більш тривалі часові інтервали, ніж інтервали, коли підприємству необхідні грошові кошти для своєчасної сплати боргів кредиторам. Відповідно, виникає нестача грошових коштів в обороті, що супроводжується необхідністю залучення додаткових джерел фінансування, які можуть приймати форму простроченої кредиторської заборгованості, або банківських кредитів” [2, с. 38].

Загалом, ми підтримуємо думку науковців, які вважають, що “виникнення дебіторської та кредиторської заборгованості є об'єктивним процесом. Її наявність, розміри і склад неоднозначно впливають на результати господарської діяльності підприємства, оскільки мають як позитивні, так і негативні риси” (табл. 3) [3, с.405].



**Рис. 2. Динаміка заборгованості в галузі сільського, лісового та рибного господарства, млрд грн**

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Разом з тим, для того, щоб ефективно управляти заборгованістю господарюючого суб'єкту слід систематично здійснювати її аналітичну оцінку та контроль за змінами, що відбуваються у сфері заборгованості.

Передусім менеджмент підприємства цікавитиме інформація щодо:

- величини, динаміки, складу і структури його заборгованості;
- якості заборгованості;
- причин, які зумовили виникнення та існування (непогашення) заборгованості;
- частоти виникнення та погашення заборгованості;
- впливу заборгованості на фінансовий стан підприємства;
- доцільності вкладання коштів у заборгованість підприємства тощо [5, с.162].

Таблиця 3

**Переваги та недоліки формування заборгованості підприємств**

Напрямок впливу	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість
<i>Позитивний вплив на діяльність підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ стимулювання збільшення обсягів продажу;</li> <li>➤ встановлення стабільних і тривалих зв'язків із покупцями;</li> <li>➤ формування конкурентоспроможного асортименту товарів;</li> <li>➤ прискорення реалізації запасів і відповідне зниження витрат з їх утримання та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ додаткове фінансування оборотних коштів і нарощування економічного потенціалу;</li> <li>➤ здобуття додаткового прибутку;</li> <li>➤ зниження витрат на залучення капіталу;</li> <li>➤ зниження ризику втрат від інфляції та ін.</li> </ul>
<i>Негативний вплив на діяльність підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ вилучення коштів з обороту;</li> <li>➤ виникнення витрат на управління дебіторською заборгованістю;</li> <li>➤ виникнення ризику неповернення, втрат від інфляції і зниження прибутку та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ підвищення розміру зобов'язань;</li> <li>➤ виникнення втрат від недоотримання знижок на продукцію, товари, послуги, що купуються;</li> <li>➤ виникнення ризику втрати платоспроможності і фінансової стійкості та ін.</li> </ul>

Джерело: [3, с.405]



Висловлюючись про мету аналізу заборгованості та її значення, Гнатенко Є.П. та Волошина В.В. зазначають: “Метою аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості є виявлення суми виправданої і невиправданої заборгованості; зміни за аналізований період, реальність сум дебіторської та кредиторської заборгованості, причини і давність утворення заборгованості, тощо. У зв'язку з цим, аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості є важливою частиною фінансового аналізу на підприємстві і дозволяє виявляти не лише показники поточної (на даний момент часу) і перспективної платоспроможності підприємства, але і фактори, що впливають на їх динаміку, а також оцінювати кількісні і якісні тенденції зміни фінансового стану підприємства в майбутньому” [2, с. 39].

Тож основними завданнями аналізу заборгованості, на думку авторів, є:

- визначення складу та структури кредиторської та дебіторської заборгованості за термінами погашення, за видами заборгованості;
- визначення складу та структури простроченої заборгованості, її частки в загальному обсязі заборгованості;
- виявлення обсягів та структури заборгованості за векселями, за претензіями, за виданими та отриманими авансами, за страхуванням майна і персоналу, при розрахунках з іншими суб'єктами господарювання, за банківськими кредитами тощо;
- виявлення неправильного перерахування або отримання авансів і платежів за безтоварними рахунками;
- контроль за дотриманням касової та платіжно-розрахункової дисципліни;
- оцінка якості заборгованості, ефективності її використання;
- оцінка співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- розробка пропозицій щодо ефективного управління заборгованістю підприємства та її мінімізації.

Головними інформаційними джерелами для проведення аналітичної оцінки заборгованості господарюючого суб'єкта виступає “Баланс”, “Звіт про фінансові результати” та “Примітки до фінансової звітності”, де зазначається сума заборгованості, її види та терміни погашення.

При цьому “аналітик має бути впевнений у достовірності інформації, для чого він вивчає укладені договори, контракти та інші документи, що підтверджують наявність заборгованості, проводить бесіди з фахівцями та іншими працівниками, які володіють даними про борги підприємства. Обов'язково треба прослідкувати, щоб інформація, подана у балансі, збігалася з фактичною величиною кредиторської заборгованості, що існує на підприємстві” [5, с.162].

Отже, в процесі організації аналізу заборгованості варто окремо оцінювати та вивчати наявність, склад та структуру заборгованості підприємства, її частоту, якість та причини виникнення, в тому числі і простроченої. Для вивчення складу та структури заборгованості, її динаміки доречно складати спеціальні аналітичні таблиці, графіки, рисунки.

У ході аналізу доречно також зіставити суми дебіторської та кредиторської заборгованостей. За результатами такого порівняння може бути виявлено збільшення чи зменшення заборгованості підприємства.

Як доречно відмічає Кручак Л.В., “позитивно оцінюється покриття дебіторської заборгованості кредиторською. Результати такого аналізу можуть свідчити про те, що:

- збільшення або зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості можуть призвести до негативних наслідків для фінансового стану підприємства;
- зменшення дебіторської заборгованості проти кредиторської може статися через погіршення стосунків з клієнтами, тобто через зменшення кількості покупців продукції;
- збільшення дебіторської заборгованості проти кредиторської може бути результатом неплатоспроможності покупців” [1, с. 96].

Вона також зазначає, що “деяке перевищення кредиторської заборгованості проти дебіторської позитивно впливатиме на фінансовий стан підприємства. Водночас підприємство мусить погашати свої борги незалежно від стану дебіторської заборгованості. На думку аналітиків, якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, то підприємство раціонально використовує засоби, тобто тимчасово залучає в оборот засобів більше, ніж відволікає з обороту. Бухгалтери вважають, що кредиторську заборгованість підприємство зобов’язане погашати незалежно від стану дебіторської заборгованості” [1, с.96].

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості обчислюється шляхом відношення кредиторської до дебіторської заборгованості, що дозволяє виявити, як вірно відзначають Гнатенко Є. П. та Волошина В.В. [2, с. 41], скільки припадає дебіторської заборгованості на 1 гривню кредиторської, причому оптимальне значення даного коефіцієнта варіює від 0,9 до 1,0, тобто кредиторська заборгованість повинна лише на 10% перевищувати дебіторську.

Використання заборгованості підприємства – це хід організації її руху та одна із стадій управління, що пов’язана з обслуговуванням різних операцій. Ефективність використання заборгованості пов’язана, перш за все, зі здатністю приносити певні економічні вигоди. Управління буде дієвим, якщо в результаті вигоди будуть перевищувати витрати. Через це виникає доцільність оцінки ефективності використання заборгованості на підприємстві, що ґрунтується на вивченні певних показників, які характеризують співвідношення результатів до витрат чи ресурсів. Саме до такої групи відносять показники оборотності або ж показники ділової активності. В наших попередніх дослідженнях зазначалось, що “показники ділової активності, які характеризують результативність господарської діяльності за показниками зміни чистого доходу, оборотності активів, використання ресурсів та обсяги господарської діяльності дають можливість оцінити підприємство щодо нарощування обсягів господарської діяльності” [4, с. 210].

Сукупність показників оцінки ефективності заборгованості рекомендовано оцінювати за коефіцієнтами (табл.4), що в згрупованому вигляді представили Власова Н.О. та Носач Л.Л. на основі досліджень різних авторів.

Дані показники, по-перше, характеризують швидкість руху заборгованості (*Обзі*) – оцінюють, скільки разів за певний період заборгованість виникає та повертається господарюючому суб’єкту (дебіторська), чи залучається та повертається підприємством (кредиторська), по-друге, характеризують їх середню величину у днях за певний період або середній проміжок часу від їх виникнення до погашення (*Tзі*) – показують кількість днів, потрібних для повернення дебіторської заборгованості та кількість днів, необхідних для виконання платежів кредиторам підприємства.

Таблиця 4

**Показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей**

Формула	Позначення
1. Швидкість обороту, обороти	
$Обдз = ЧД / ДЗс$	Обдз — оборотність середньої за період дебіторської заборгованості — ДЗс; ЧД — чистий дохід підприємства за відповідний період
$Обкз = СВ / КЗс$	Обкз — оборотність середньої за період кредиторської заборгованості — КЗс; СВ — собівартість продажу підприємства за відповідний період
$Обдзк = ЧД / ДЗкс$	Обдзк — оборотність середньої за період комерційної дебіторської заборгованості — ДЗкс
$Обкзк = СВ / КЗкс$	Обкзк — оборотність середньої за період комерційної кредиторської заборгованості — КЗкс
$Обдзт = ЧД / ДЗтс$	Обдзт — оборотність середньої за період товарної дебіторської заборгованості — ДЗтс
$Обкзт = СВ / КЗтс$	Обкзт — оборотність середньої за період товарної кредиторської заборгованості — КЗтс
2. Тривалість одного обороту, дні	
$Тдз = ДЗс \times 360 / ЧД$	Тдз — середня тривалість одного обороту дебіторської заборгованості за рік
$Ткз = КЗс \times 360 / СВ$	Ткз — середня тривалість одного обороту кредиторської заборгованості за рік
$Тдзк = ДЗкс \times 360 / ЧД$	Тдзк — середня тривалість одного обороту комерційної дебіторської заборгованості за рік
$Ткзк = КЗкс \times 360 / СВ$	Ткзк — середня тривалість одного обороту комерційної кредиторської заборгованості за рік
$Тдзт = ДЗтс \times 360 / ЧД$	Тдзт — середня тривалість одного обороту товарної дебіторської заборгованості за рік
$Ткзт = КЗтс \times 360 / СВ$	Ткзт — середня тривалість одного обороту товарної кредиторської заборгованості за рік
3. Тривалість операційного й фінансового циклу, дні	
$Тоц = Ттз + Тдз$	Тоц — тривалість операційного циклу; Ттз — середня тривалість обороту запасів
$Тфц = Ттз + Тдз - Ткз$	Тфц — тривалість фінансового циклу
4. Співвідношення тривалості оборотів дебіторської та кредиторської заборгованостей, од.	
$K_{тз} = Тдз / Ткз;$	$K_{тзк} = Тдзк / Ткзк;$
$K_{тзм} = Тдзт / Ткзт$	

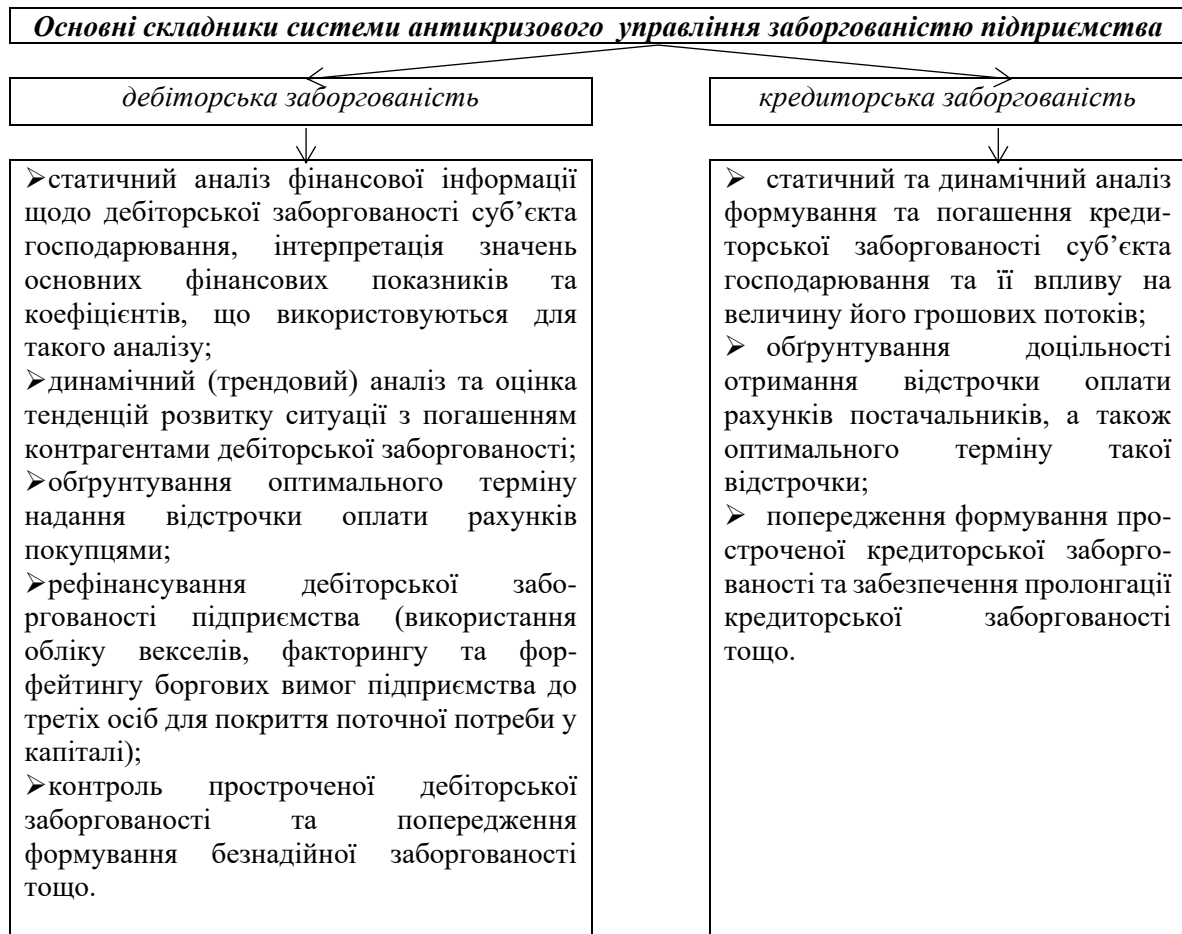
Джерело: [9, с. 82]

Отже, антикризове управління дебіторською та кредиторською заборгованостями на підприємстві є процесом розробки та реалізації управлінських рішень щодо погодженості їх розміру та швидкості руху в часі, що забезпечують потрібний прибуток та оптимальний обсяг вільних коштів.

Основні складники системи антикризового управління заборгованістю підприємства представлені на рис. 3.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати заходи відносно раціоналізації інформаційного забезпечення для управління заборгованістю.

Загалом, у словниках дається таке трактування раціоналізації. Раціоналізація (рос. – рационализация, англ. – rationalization, improvement, нім. – rationalisierung) – організація будь-якої діяльності доцільнішими способами, ніж існуючі, поліпшення, вдосконалення чогось [10].



**Рис. 3. Основні складники системи антикризового управління заборгованістю підприємства**

*Джерело: побудовано авторами на основі [3, с.406].*

Під раціоналізацією інформаційного забезпечення управління заборгованістю ми розуміємо процес його вдосконалення, що спрямований на прийняття більш ефективних управлінських рішень, поліпшення діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та прибутковості, створення умов для забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта та стабільності його діяльності в майбутньому.

Заходи щодо раціоналізації інформаційного забезпечення для управління заборгованістю пропонується здійснювати такі:

- аналіз складу, структури та динаміки змін заборгованості підприємства;
- моніторинг господарської та фінансової діяльності потенційних дебіторів та кредиторів, складання рейтингу їх кредитоспроможності;
- розрахунок терміну та обсягу комерційного кредиту, що надається покупцям та обґрунтування оптимального терміну надання відстрочки оплати рахунків;
- обґрунтування доцільності отримання відстрочки оплати рахунків постачальників та оптимального терміну такої відстрочки;
- використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості;
- попередження формування безнадійної та простроченої заборгованості;

–побудова ефективних систем контролю за рухом і своєчасним погашення заборгованості підприємства;

–розроблення плану управління заборгованістю підприємства.

Наслідком впровадження в практику підприємств даних заходів мають стати: забезпечення безперервної роботи суб'єктів господарювання; прискорення обігу оборотних засобів; максимізація прибутку господарюючого суб'єкту; поліпшення його конкурентоспроможності, підвищення рівня економічної безпеки тощо.

**Висновки.** Таким чином, система антикризового управління має забезпечувати належний підхід до заборгованості підприємства з тим, щоб ефективно управляти нею, забезпечувати оптимальне співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями, не допускати виникнення простроченої заборгованості, систематично здійснювати контроль за розрахунками тощо. Для того, щоб ефективно управляти заборгованістю господарюючого суб'єкту слід систематично здійснювати її аналітичну оцінку та контроль за змінами, що відбуваються у сфері заборгованості.

Аналітичне забезпечення заборгованості в системі антикризового управління має бути націлене на задоволення інформаційних потреб менеджменту при прийнятті управлінських рішень відносно виникнення чи погашення заборгованості. Тільки на основі неупередженої та своєчасної інформації можуть бути прийняті ефективні управлінські рішення щодо заборгованості.

### Список використаних джерел

1. Кручак Л.В. Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості суб'єкта господарювання. *Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ*. 2016. Том 25. № 2. С. 93-98.
2. Гнатенко Є.П., Волошина В.В. Аналіз співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 38-42.
3. Хохлов М.П., Корнієнко О.С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск № 10. С. 402-407.
4. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навч. Посібник. Київ: ЦУЛ, 2017. 288 с.
5. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки*. 2016. Т. 18, № 2. С. 160-164.
6. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни “Антикризове управління підприємством”. Харків. нац. ун–т міськ. госп–ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с. URL:[http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL\\_AUP.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL_AUP.pdf)
7. Калетнік Г.М., Ціхановська В.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Хай-Тек Пресс, 2010. 317 с.
8. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Власова Н.О., Носач Л.Л. Оцінка ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованостями на основі показників їх оборотності. *Академічний огляд*. 2012. № 1 (36). С. 81-87.
10. Вікіпедія: загальнодоступна вільна багатомовна онлайн–енциклопедія: офіційний сайт. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki>.

## References

1. Kruchak, L.V. (2016). Analiz stanu debitorskoi ta kredytorskoi zaborhovanosti subiekta hospodariuvannia [Analysis of the state of debtor and creditor debt of the subject of menagement]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 2, 93-98 [in Ukrainian].
2. Hnatenko, Ye.P. & Voloshyna, V.V. (2010). Analiz spivvidnoshennia debitorskoi ta kredytorskoi zaborhovanosti pidpriemstva [Analysis of correlation of debtor and creditor debt of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho derzhavnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific announcer of the Mykolaiv State University named after V.O. Sukhomlynskiy. Series: Economic sciences*, 1, 38-42 [in Ukrainian].
3. Khokhlov, M.P. & Korniienko, O.S. (2017). Upravlinnia debitorskoiu ta kredytorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstva [Management of the debtor and creditor debt of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and the society*, 10, 402- 407 [in Ukrainian].
4. Mulyk, T.O., Materynska, O. A. & Plonsak, O.L. (2017). *Analiz hospodarskoi diialnosti: navch. posibnyk [Analysis of economic activity]* Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
5. Tomchuk, O.F. (2016). Analitichne zabezpechennia upravlinnia kredytorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstva [Analytical providing of management of a creditor debt of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific announcer of the Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z. Gzhytskiy. Series: Economic sciences*, 2, 160-164 [in Ukrainian].
6. Kovalevska, A.V. (2016). *Konspekt leksii z dystsypliny “Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom” [Compendium of lectures on the discipline “Anticrisis management of an enterprise”]*. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. URL:[http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%8%20188%D0%9B%20KL\\_AUP.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%8%20188%D0%9B%20KL_AUP.pdf) [in Ukrainian].
7. Kaletnik, H.M. & Tsikhanovska, V.M. (2010). *Finansovy menedzhment: navch. posib. dlia stud. VNZ [Financial management]* Kyiv: Khai–Tek Press [in Ukrainian].
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiinyi sait [Government service of statistics of Ukraine: official web-site]. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
9. Vlasova N.O. & Nosach L.L. (2012). Ocinka efektyvnosti upravlinnya debitorskoyu ta kredytorskoyu zaborgovanostyamy na osnovi pokaznykiv yikh oborotnosti [Estimation of the efficiency of management of debtor and creditor debts on the basis of indexes of their circulating]. *Akademichnyy ohlyad - Academic review*. 1 (36), 81-87 [in Ukrainian].
10. Vikipediya: zagal`nodostupna vil`na bahatomovna onlajn-encyklopediya: oficijnyj sayt [Wikipedia: popular free multilingual on-line-encyclopedia: official web-site]. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki> [in Ukrainian].

## Відомості про авторів

**МУЛИК Тетяна Олексіївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри аналізу та статистики, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 13, e-mail: [mulyk\\_t\\_o@ukr.net](mailto:mulyk_t_o@ukr.net)).

**ТОМЧУК Олена Феліксівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналізу та статистики (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 13, e-mail: [olenatomchuk@ukr.net](mailto:olenatomchuk@ukr.net)).

**ФЕДОРИШИНА Лідія Іванівна** – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри аналізу та статистики, Вінницький національний аграрний університет (21037, м. Вінниця, вул. Келецька, 41, e-mail: [fedorishina@i.ua](mailto:fedorishina@i.ua)).

**MULYK Tetiana** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Analysis and Statistics Department, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, 13 Soniachna Str., e-mail: mulyk\_t\_o@ukr.net).

**ТОМЧУК Olena** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Analysis and Statistics Department (21008, Vinnytsia, 13 Soniachna Str., e-mail: olenatomchuk@ukr.net).

**FEDORYSHYNA Lidia** – Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Analysis and Statistics Department (21037, Vinnytsia, 41 Keletska Str., e-mail: fedorishina@i.ua).

**МУЛЫК Татьяна Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой анализа и статистики, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 13, e-mail: mulyk\_t\_o@ukr.net).

**ТОМЧУК Елена Феликсовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры анализа и статистики (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 13, e-mail: olenatomchuk@ukr.net).

**ФЕДОРИШИНА Лидия Ивановна** – кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры анализа и статистики (21037, г. Винница, ул. Келецкая, 41, e-mail: fedorishina@i.ua).



УДК 657.6:349.233:061

**ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЗА  
ДІЯЛЬНІСТЮ МАТЕРІАЛЬНО  
ВІДПОВІДАЛЬНИХ ОСІБ В  
НАУКОВИХ УСТАНОВАХ ©**

**К.В. КОПИЛОВА,**  
*доктор сільськогосподарських наук,  
старший науковий співробітник,  
заступник директора  
з наукової та інноваційної роботи,  
Інститут продовольчих ресурсів  
НААН України  
(м. Київ),*

**Я.І. МУЛИК,**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри  
аудиту та державного контролю,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м. Вінниця)*

*Досліджено методичний інструментарій організації контролю за діяльністю матеріально-відповідальних осіб в наукових установах. Розглянуто функціонування Інституту продовольчих ресурсів НААН України як співзасновника Навчально-науково-виробничого комплексу “Всеукраїнський науково-навчальний консорціум”. Розглянуто Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю*

© К.В. КОПИЛОВА, Я. І. МУЛИК, 2019