

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ І
КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Кучеренко Владислав Максимович

Керівник **Могилова М.М.**
доктор економічних наук, професор

Рецензент _____
доктор економічних наук, професор

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 2025.

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 202__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
Кучеренка Владислава Максимовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

1. Тема роботи: **«Формування системи управління дебіторською і кредиторською заборгованістю підприємства»**
та керівник роботи Могилова М.М., доктор економічних наук, доцент
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від «__» ____ 202__р. № _____.

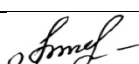
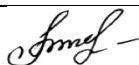
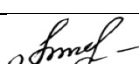
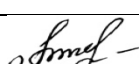
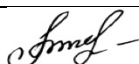
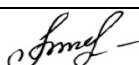
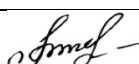
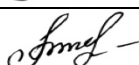
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» травня 2025 р.

3. Вихідні дані роботи: *нормативно-правові та законодавчі акти з регулювання підприємницької діяльності; наукові джерела інформації (монографії, статті, тощо); статистичні збірники щодо макроекономічних і галузевих показників; установчі документи, фінансова звітність досліджуваного підприємства, оперативна інформація компанії.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розкрити теоретико-методичні засади управління дебіторською та кредиторською заборгованістю: сутність, види, причини виникнення заборгованості; основні підходи до управління розрахунками з контрагентами бізнесу; методичні підходи до аналізу кредиторської та дебіторської заборгованості;
- провести діагностику системи управління дебіторською і кредиторською заборгованістю підприємства: дати загальну організаційно-економічну характеристику компанії; проаналізувати стан розрахунків підприємства з дебіторами і кредиторами; оцінити стан управління дебіторською та кредиторською заборгованістю на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління заборгованістю підприємства: дослідити глобальні інноваційні продукти щодо поліпшення управління заборгованістю; визначити напрями удосконалення системи управління заборгованістю та оптимальні інструменти.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	22.11.2024р.		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	27.11.2024р.		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	14.03.2025р.		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	14.03.2025р.		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень лютий	03.01.2025р.		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий березень	20.02.2025р.		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень квітень	11.04.2025р.		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	08.05.2025р.		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 11 травня	11.05.2025р.		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 27 травня	21.05.2025р.		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 27 травня	26.05.2025р.		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «05» жовтня 2024 р.

Науковий керівник.


підпис

Могилова М.М.
(прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи


підпис

Кучеренко В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ І КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ	8
1.1. Економічна сутність дебіторської і кредиторської заборгованості, їх класифікація та роль у фінансово-господарській діяльності підприємства...	8
1.2. Теоретичні підходи до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю	26
1.3. Методичні основи аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства.....	32
РОЗДІЛ 2.....	39
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ І КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «ЛОТОК».....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства, його фінансовий стан та особливості господарської діяльності	39
2.2. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості	58
досліджуваного підприємства	58
2.3. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю на підприємстві	63
РОЗДІЛ 3.....	70
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ І КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	70
3.1. Сучасні методи і моделі управління дебіторською та кредиторською заборгованістю	70
3.2. Рекомендації щодо покращення системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства	80
3.3. Запровадження ERP-систем як інструмент удосконалення управління заборгованістю підприємства.....	85
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабного вторгнення, український бізнес зазнав чимало змін, тому на даний час, кожне підприємство намагається оптимізувати свою роботу, максимально зберігаючи ефективність, утримуючи ринкові позиції та докладаючи зусиль щодо фінансових результатів. Ефективність управління кожної ланки виробничого циклу є невід'ємною частиною діяльності компанії, особливо якщо мова йде про фінансовий стан. Одним із ключових аспектів економічної стабільності підприємства є управління фінансовими потоками, серед яких виділяють дебіторську та кредиторську заборгованість як ту, що має прямий вплив на платоспроможність та ліквідність підприємства. Зокрема, гострим це питання є у сфері роздрібної торгівлі, оскільки компанії, що працюють з великою кількістю постачальників, проводять величезну кількість операцій. Налагодженість процесів здійснення платежів за заборгованістю, ефективна система оцінювання платоспроможності клієнта, оптимальний платіжний баланс – усі ці аспекти впливають на ліквідність, оборотність активів та фінансову стабільність підприємства. Зростання ж розрахунків з дебіторами та кредиторами, можуть створювати касові розриви, порушувати загальну платіжну дисципліну, ускладнювати взаєморозрахунки з контрагентами. До того ж, у сучасних умовах глобалізації та цифровізації, актуальним стає використання технологічних продуктів, які здатні оптимізувати та покращувати процес управління заборгованістю, слідкувати за платіжною дисципліною та покращують оперативність управлінських рішень.

Метою даного дослідження є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства та розробка рекомендації щодо покращення ефективності управління нею, у т.ч. за використання технологічних продуктів.

Відповідно до поставленої мети, необхідно виконати наступні **завдання**:

- розкрити економічну сутність дебіторської та кредиторської заборгованості, визначити їх класифікацію та роль у фінансово-господарській діяльності підприємства;
- розкрити теоретичні підходи до управління дебіторської та кредиторської заборгованості;
- проаналізувати методичні основи аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості;
- проаналізувати діяльність обраного підприємства, здійснити організаційно-економічну характеристику, фінансовий стан та особливості господарської діяльності;
- розглянути сучасний стан дебіторської та кредиторської заборгованості та методів її управління на підприємстві;
- проаналізувати управління заборгованістю на підприємстві;
- розглянути сучасні методи і моделі управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- розробити рекомендації щодо покращення системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю обраного підприємства;
- проаналізувати впровадження ERP-системи як інструменту удосконалення управління заборгованістю підприємства.

Об'єктом є система управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства, а **предметом** – теоретичні аспекти та практичні заходи щодо управління заборгованістю на підприємстві «ЛотОК».

Методи дослідження. При написанні цієї роботи, були використані такі методи, як монографічний, для опрацювання наукових джерел, нормативно-правової бази, електронних ресурсів. За допомогою використання аналітичних та статистичних методів, вдалось провести аналіз діяльності підприємства, обробити фінансові дані, прорахувати та проаналізувати фінансові показники обраної компанії. До того ж, було проведено емпіричне дослідження, що дозволило проаналізувати стан управління заборгованістю на підприємстві. Додатковими методами слугували порівняльний аналіз, узагальнення тощо.

Наукова новизна. Науковою новизною у роботі є систематизація технологічних рішень управління дебіторською і кредиторською заборгованістю на предмет їх суті і сфери застосування, виявлення переваг і окреслення перешкод в застосуванні. Систематизовані технологічні продукти можуть слугувати для менеджерів основою обґрунтування вибору тих чи інших інструментів з метою удосконалення управління розрахунками з дебіторами і кредиторами. **Апробація результатів дослідження** представлена у вигляді участі у науково-дослідній конференції з тезами дослідження та публікації наукової статті на відповідну тему у науковому журналі [27].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ І КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

1.1. Економічна сутність дебіторської і кредиторської заборгованості, їх класифікація та роль у фінансово-господарській діяльності підприємства

Забезпечення сприятливих умов співпраці клієнта та контрагента дозволяє підприємству створювати максимально ефективну роботу, що характеризується достатнім рівнем обігових коштів, підтримкою високої ліквідності активів та платоспроможності. Для створення оптимальних умов роботи магазинів роздрібної торгівлі, важливим є налагодження співпраці із покупцями, замовниками, контрагентами та іншими дебіторами. Ці кроки є ключем до оптимізації процесів збутової діяльності, ланок постачання продукції, стабільного виробництва. Фактор зовнішньо-економічних та політичних умов не дозволяє компаніям стабільно балансувати у економічній площині, де часто спостерігається дефіцит грошових ресурсів, що і примушує погоджуватися на відстрочку платежів. Відповідно, реакцією на це є дотримання усіх платіжних норм та забезпечення ефективного управління та контролю дебіторської заборгованості підприємства.

Дебіторська заборгованість є одним із елементів фінансового менеджменту підприємства, що відображає економічні відносини між суб'єктами господарювання. Її виникнення пов'язане з тимчасовим розривом між моментом реалізації товарів, робіт чи послуг і моментом їхньої оплати. Звертаючись до бухгалтерського обліку, цей процес виглядає наступним чином: у сторони, яка надала товар чи послугу, в складі господарських засобів з'являється актив у вигляді дебіторської заборгованості (до отримання), а в іншій сторони виникає

зобов'язання перед кредиторами, що класифікується як кредиторська заборгованість.

Отже, дебіторська заборгованість виникає внаслідок переходу права власності на товари чи послуги від одного підприємства (постачальника) до іншого (замовника), при чому, останній бере на себе зобов'язання оплати, зустрічної поставки тощо. Якщо узагальнювати, то можна виокремити декілька умов виникнення дебіторської заборгованості [3]:

- приймання товарів зі зміною права власності – після оформлення відповідних документів на відвантаження продукції, товарів;
- передача акту про приймання-передачі виконаних робіт, акту здачі-приймання наданих послуг – після підписання актів;
- інші умови, які передбаченні в договорі на поставку окремо щодо моменту виникнення дебіторської заборгованості.

Для запобігання виникнення дебіторської заборгованості, А.О. Бірюков, пропонує наступні кроки [4]:

- проведення комплексної перевірки контрагента;
- юридичний супровід угоди на усіх етапах взаємодії;
- фінансування дебіторської заборгованості для забезпечення ліквідності;
- облік, контроль та оцінка ефективності дебіторської заборгованості;
- стягнення прострочених боргів;

На мою думку, такий підхід є найбільш комплексним, оскільки він має у собі усі ключові аспекти співпраці між двома контрагентами. До того ж, залучений аспект дотримання перевірки та оцінки контрагента, його фінансового стану, що забезпечить легшу співпрацю та допоможе уникнути ризиків щодо неплатоспроможності клієнта відстрочених платежів.

Переходячи до трактування поняття «дебіторська заборгованість», література містить достатню кількість вичерпних варіантів. У широкому

розумінні розрахунки з дебіторами – це сума грошових коштів, яку підприємство має отримати від своїх контрагентів (покупців, замовників, партнерів) за поставлені товари, виконані роботи чи надані послуги на умовах відстрочки платежу. Окрім практичного значення дебіторської заборгованості у операційній діяльності підприємства, вона має важливий фінансово-обліковий аспект, відображаючи тимчасову відсутність коштів в обігу компанії. З економічної точки зору, розрахунки з дебіторами є частиною активів підприємства, що відображається у бухгалтерському балансі в розділі оборотних активів. Їхня поява зумовлена особливостями комерційних відносин, коли суб'єкти господарювання використовують кредитні інструменти для стимулювання збуту або з інших операційних причин.

Теоретичні основи управління дебіторською заборгованістю розглядалися в працях багатьох економістів. Наприклад, у книзі «Фінансовий менеджмент» Жана Тірара [5] підкреслюється, що дебіторська заборгованість є інструментом кредитної політики підприємства, який впливає на його конкурентоспроможність. Проте, дане визначення цілком та повністю не розкриває сутності дебіторської заборгованості як поняття, а лише наводить приклад її використання у комерційних цілях підприємств.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку, затвердженим Наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237 [1], дебіторська заборгованість визначається як сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. У свою чергу, дебітори – це юридичні або фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів. Тут можна відзначити лаконічність визначення, притаманну усім законодавчим актом. Воно, як і попереднє, не відображає повної суті та використання дебіторської заборгованості.

Матицина Н.О. [6] визначає дебіторську заборгованість як показник неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед підприємством після настання встановленого договором строку. У цьому тлумаченні акцент зроблено на ризику несвоєчасного виконання фінансових зобов'язань контрагентом, що підкреслює ризик-орієнтований підхід до аналізу взаєморозрахунків.

Білик М.Д. трактує цей вид заборгованості як матеріальні ресурси, що не були оплачені контрагентами, або готівкові кошти, тимчасово вилучені з обігу підприємства [7]. Такий підхід акцентує увагу на її матеріальній природі, пов'язуючи із ресурсами, які перебувають поза контролем організації через відстрочку платежів.

Гуня В.О. розглядає взаєморозрахунки з дебіторами як один із ключових складників кредитної діяльності підприємства, а також елемент оцінювання фінансової ефективності. У цьому визначенні підкреслюється їхня роль у кредитній політиці та вплив на результативність фінансових операцій. [8]

Іванов Є.О. пропонує лаконічне тлумачення, називаючи дебіторську заборгованість борговими правами покупців [7]. Така інтерпретація зосереджується на юридичному аспекті, наголошуючи на правах суб'єктів господарювання, що виникають у процесі кредитних відносин.

Білик І. визначає цей фінансовий актив як контрактне право отримувати грошові кошти або цінні папери від іншого підприємства. Він визнається активом, коли організація стає стороною договору і, відповідно, отримує юридичне право на надходження коштів [7]. Таке тлумачення підкреслює фінансову та юридичну природу активу, акцентуючи його значення у балансі підприємства.

Зважаючи на теоретичну базу, на мою думку, найбільш конкретизованим визначенням дебіторської заборгованості може бути наступне: дебіторська заборгованість – це грошові кошти, що виступають предметом боргових зобов'язань між контрагентами, один із яких претендує на їх отримання, а інший

– має сплатити у вказані терміни. Наведене визначення розкриває зміст поняття розрахунків із дебіторами, особливо у відношенні постачальник – реалізатор.

Дебіторська заборгованість має багатогранний характер, що зумовлює необхідність її класифікації за різними ознаками. Такий підхід дозволяє підприємствам краще структурувати облік і аналіз заборгованості, а також розробляти відповідні стратегії управління. В таблиці 1.1 наведено основні види класифікації дебіторської заборгованості, що застосовуються в практиці.

Таблиця 1.1

Класифікація дебіторської заборгованості

Критерій	Вид заборгованості	Приклад
За строками погашення	Короткострокова	Заборгованість покупців на 30 днів
	Довгострокова	Заборгованість за лізингом
За характером виникнення	Торгова	Заборгованість за поставлені товари
	Неторгова	Аванси постачальникам
За ступенем ліквідності	Реальна до стягнення	Погашення протягом встановленого терміну
	Сумнівна	Заборгованість із затримкою платежів
	Безнадійна	Заборгованість через неплатоспроможність
За суб'єктами	Покупці та замовники	Основна форма торгової заборгованості
	Пов'язані сторони	Заборгованість між дочірніми підприємствами

Продовження табл. 1.1

	Інші дебітори	Відшкодування збитків
--	---------------	-----------------------

Джерело: складено автором

У таблиці 1.1 продемонстрована класифікація за різними критеріями. Це дозволяє проаналізувати різноманітні аспекти її виникнення, характер погашення та основні види:

1. за строками погашення:
 - короткострокова: заборгованість, що має бути погашена протягом короткого періоду часу (близько 30 днів);
 - довгострокова: заборгованість, що може бути сплачена у довший період часу (90 днів + або ж виплата лізингу)
2. за характером виникнення:
 - торгова: заборгованість, що виникає внаслідок реалізації товарів або послуг (зобов'язання за надану продукцію);
 - неторгова: заборгованість, яка не пов'язана з торговими операціями (авансові платежі)
3. за ступенем ліквідності:
 - реальна до стягнення: заборгованість, яка може бути погашена у конкретний встановлений термін;
 - сумнівна: заборгованість, що викликана невизначеним строком повернення коштів за раніше наданий товар;
 - безнадійна: заборгованість, яка малоймовірно буде погашена через неплатоспроможність боржника
4. за суб'єктами:
 - покупці та замовники: основний вид заборгованості, що виникає внаслідок реалізації товарів та послуг;
 - пов'язані сторони: заборгованість, що виникає між афілійованими компаніями (дочірні підприємства);
 - інші дебітори: заборгованість, що виникає внаслідок інших операцій (відшкодування збитків)

Також слід класифікувати поняття сумнівного боргу, як одну із класифікацій дебіторської заборгованості. Окремо виділяють поняття – поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує невпевненість у її погашенні боржником. Якщо ж є повна впевненість у неможливості повернення коштів, така заборгованість класифікується як безнадійна. Для оцінки реальної вартості дебіторської заборгованості використовується показник чистої реалізаційної вартості, який визначається як сума поточної дебіторської заборгованості за вирахуванням резерву сумнівних боргів.

Важливим при управлінні дебіторською заборгованістю є не лише правильність її класифікації, але й якість оцінки її впливу на фінансовий стан підприємства. Регулярне здійснення контролю та аналізу боргу дозволить своєчасно зрозуміти та мінімізувати потенційні ризики. Тому, компанії використовують стратегії управління заборгованістю, формуючи резерви для сумнівних боргів, страхування ризиків, впровадження кредитної політики, жорсткий контроль над здійсненням платежів контрагентами. Фінансова заборгованість контрагентів відіграє важливу роль у діяльності підприємства, водночас відкриваючи можливості для розвитку та створюючи потенційні ризики. З одного боку, вона сприяє розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів продажів, а з іншого — може призводити до проблем із ліквідністю, особливо у разі несвоєчасного погашення зобов'язань. Саме тому підприємствам необхідно ретельно аналізувати її вплив і впроваджувати ефективні методи управління.

Для оцінки ефективності управління заборгованістю використовують спеціальні фінансові показники, зокрема період її обороту та частку прострочених платежів. Ці індикатори дозволяють оцінити якість кредитної політики підприємства та ефективність контролю за розрахунками з контрагентами. Надмірний обсяг непогашених сум може призводити до погіршення ліквідності та зростання фінансових ризиків, що вкрай важливо для

інвесторів і кредиторів. Ефективним прикладом оптимізації управління борговими зобов'язаннями є досвід компанії «Procter & Gamble». Згідно з їхнім річним звітом, завдяки автоматизації процесів період обороту платежів вдалося скоротити з 45 до 38 днів, що забезпечило покращення фінансових показників та підвищення стійкості компанії. Такий підхід демонструє важливість сучасних технологій у фінансовому менеджменті та контролі за розрахунками [9].

При ефективному управлінні дебіторською заборгованістю, підприємство досягає не лише фінансової стабільності, але й мінімізує ризики, пов'язані із неплатежами. Для запобігання негативного досвіду, компанії активно впроваджують інструменти контролю, серед найпоширеніших виділяють не лише стандартну автоматизацію процесів, але й використання інтегрованих систем контролю, хмарних та цифрових рішень, адаптивні системи зі штучним інтелектом. Проте, у випадках, коли боргові зобов'язання не виконуються належним чином, виникає необхідність швидкого реагування та залучення правових норм регуляції та примусових механізмів стягнення. Одним із ключових у цьому процесі є Стаття 53 Закону України "Про виконавче провадження" [2], що регламентує порядок звернення стягнення на майно боржника, що перебуває в інших осіб. Цей механізм є важливим інструментом для забезпечення виконання рішень суду та інших органів, що регулюють зобов'язання фізичних та юридичних осіб.

Відповідно до цієї статті, виконавець має право звертати стягнення на майно боржника, яке знаходиться у третіх осіб, а також на майно та кошти, що належать боржнику, але перебувають у володінні інших осіб. Це включає в себе зобов'язання зазначених осіб подати на запит виконавця інформацію про наявність майна, що належить боржнику, а також майно чи кошти, які вони повинні передати боржнику. Це забезпечує можливість виконавця провести необхідні дії щодо арешту та вилучення майна. Далі, після отримання відомостей про наявність майна боржника, виконавець має право провести опис цього майна,

накласти на нього арешт, вилучити його та реалізувати в порядку, встановленому законом. В разі, якщо особа, у якої знаходиться майно боржника, перешкоджає вилученню цього майна, виконавець має право здійснити його вилучення в примусовому порядку. Зокрема, щодо готівки та інших активів, що належать боржнику, вони вилучаються виконавцем у третіх осіб тільки у присутності понятих, що дозволяє забезпечити прозорість та законність дій виконавця. Особливу увагу слід звернути на стягнення коштів, які належать боржнику та знаходяться на рахунках у банках або інших фінансових установах. Виконавець має право звертати стягнення на такі кошти, але це можливо лише на підставі рішення суду, що встановлює порядок виконання цього заходу. Згідно з цією статтею, особи, в яких перебуває майно боржника, несуть відповідальність за ухилення від виконання розпоряджень виконавця, що підкреслює важливість виконання вимог виконавчого провадження у встановлені строки та в установленому порядку. Одним із ключових аспектів є можливість надання відстрочки платежу як інструменту стимулювання попиту та зміцнення конкурентних позицій. Запровадження гнучких умов розрахунків, наприклад, 30-денного комерційного кредиту, дозволяє компаніям залучати нових контрагентів і збільшувати ринкову частку. Водночас такий підхід потребує чіткої системи контролю за станом розрахунків, аби уникнути накопичення прострочених боргів.

Господарська діяльність будь-якого підприємства чи компанії, характеризується отриманням прибутків. Важливо розуміти, що вона є достатньо комплексним процесом, що постійно потребує залучення грошових коштів. Фінансування бізнесу власним капіталом є надійним методом, проте він все ж дещо обмежує підприємство у залученні позикового капіталу, гальмує розвиток та масштабування. На прикладі магазинів роздрібної торгівлі, можна говорити про використання кредитних ресурсів – кредиторської заборгованості. За рахунок

неї, компанія може розширювати об'єми безпосередньої господарської діяльності, мати більше географічне покриття, впроваджувати новітні системи обліку та контролю, підвищити ринкову вартість підприємства.

У літературі, досить часто можна зустріти ототожнення понять кредиторська заборгованість та зобов'язання. Проте, варто розуміти, що зобов'язання є ширшою категорією за кредиторську заборгованість і лише декілька видів зобов'язань можуть розглядатись у формі заборгованості. До цієї групи часто відносять довгострокові та поточні зобов'язання: довгострокові зобов'язання переважно охоплюють боргові договори терміни яких, перевищують 1 рік (довгострокові кредити, зобов'язання за облігаціями, фінансовий лізинг, відстрочені податкові платежі); поточні зобов'язання характеризуються заборгованістю перед контрагентами, податковими органами, працівниками, рідше – короткостроковими кредитами та позиками, що отримані протягом операційного циклу або ж в межах одного року.

Розрахунки з кредиторами виникають у процесі операційної, інвестиційної чи фінансової діяльності, коли підприємство отримує товари, послуги чи кошти з відстрочкою їхньої оплати. У ринковій економіці такі зобов'язання відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності господарських процесів, впливаючи на ліквідність, платоспроможність і загальну фінансову стратегію підприємства.

Аналізуючи варіативність термінології поняття кредиторської заборгованості, слід говорити про деякі розбіжності серед науковців. Так, Цалко Ю.С. [7] трактує такі взаєморозрахунки як залучення активів у господарську діяльність підприємства за рахунок тимчасово безоплатного одержання майна інших суб'єктів господарювання. У цьому визначенні підкреслюється економічна вигода від використання ресурсів без негайної оплати, що вказує на їх роль як джерела фінансування.

Крамаренко Г.О. та Чорна О.Є. [7] розглядають зобов'язання перед контрагентами як наслідок невчасного виконання підприємством своїх платіжних

обов'язків за розрахунками за продукцію, роботи, послуги, оплату праці, а також перед бюджетом чи іншими кредиторами. Таке тлумачення акцентує увагу на негативному аспекті, пов'язаному з порушенням платіжної дисципліни, і підкреслює їх як результат операційних затримок.

Борисов А.Б. [7] визначає такі борги як грошові кошти, які тимчасово перебувають у розпорядженні підприємства чи фірми, але підлягають поверненню юридичній або фізичній особі, у яких вони позичені і яким вони не виплачені. У цьому підході акцент робиться на позиченому характері коштів і їх тимчасовому використанні з обов'язком повернення.

Партин Г.О. та Загородній А.Г. [7] інтерпретують фінансові зобов'язання як борги підприємства перед іншими юридичними і фізичними особами, що виникли внаслідок здійснених раніше дій чи подій, оцінені в гривнях, та мають бути погашені у визначений термін. Це визначення підкреслює юридичну природу боргів і чітко фіксує їх строковий характер, пов'язуючи з попередніми господарськими операціями.

Ткаченко Н.М. [7] характеризує такі розрахунки як тимчасово залучені підприємством у власне користування грошові кошти, які підлягають поверненню юридичній або фізичній особі. У цьому тлумаченні наголошується на тимчасовому характері залучення ресурсів і їхній грошовій формі, що зближує його з поглядами Борисова А.Б., але з більшою увагою до суб'єктності підприємства.

Власова І. О. [10], представляє власні підходи до визначення терміну кредиторської заборгованості і вказує, що кредиторська заборгованість є одним із видів джерел оборотних коштів, яка розділяє позикові джерела (заборгованість по кредитах і позиках) та залучені, до складу яких враховується кредиторська заборгованість. Види кредиторської заборгованості визначено тільки у відповідності із однорідними групами контрагентів: постачальники, підрядчики, бюджет, позабюджетні фонди.

Тож, проаналізувавши трактування поняття кредиторської заборгованості вітчизняних авторів, можна говорити про неоднорідність поглядів, оскільки кожен пріорітизує різні мотиви та специфіку залучення кредитних коштів. На мою думку, кредиторська заборгованість – це альтернативний метод залучення коштів, у побудові відносин між двома контрагентами, що мають чітко виражений об'єкт, відносно якого формується накопичення грошової маси (товари, послуги, цінності тощо).

Переходячи до класифікації кредиторської заборгованості, можна сказати про певну узагальнену модель, до якої відносять наступні види [11]:

1. за тривалістю терміну погашення:
 - поточна: заборгованість, що підлягає поверненню в межах до року або ж протягом одного операційного циклу, до якої відносять короткострокові кредити, виплату заробітної плати, відтерміновану сплату податків;
 - довгострокова: заборгованість, термін повернення якої перевищує 1 рік, до якої відносять довгострокові кредити, облігації, лізингові платежі, інші фінансові зобов'язання.
2. за платністю:
 - платна: заборгованість, яка передбачає виплату відсотків за використання позикових коштів;
 - безвідсоткова: заборгованість, яка не передбачає виплату додаткових відсотків за використання залучених коштів, до якої можуть відносити боргові зобов'язання перед постачальниками.
3. за видами господарської діяльності:
 - заборгованість, пов'язана з комерційною діяльністю: виникає під час господарської діяльності підприємства (сплата за товари чи послуги, кредитування, фінансування операційної діяльності);

- заборгованість, не пов'язана з комерційною діяльністю: виникає при впровадженні соціальних програм, благодійних акцій та підтримки, інших активностей, що не стосуються комерційної діяльності.

4. за видами кредиторів:

- зовнішня та внутрішня кредиторська заборгованість: зовнішня виникає відносно компаній та організацій, з якими співпрацює підприємство (банки, постачальники, інвестори); внутрішня – відносно засновників, працівників, дочірніх компаній;

- кредиторська заборгованість перед банками та іншими фінансовими установами: зобов'язання за користування кредитними та позиковими коштами, за отримання лізингу;

- кредиторська заборгованість перед пов'язаними та непов'язаними сторонами: до категорії пов'язаних сторін відносяться афілійовані, дочірні компанії, контрагенти зі спільними власниками, до непов'язаних сторін – постачальники та незалежні організації.

5. за умовами виникнення:

- у зв'язку з отриманням товарів, робіт та послуг (отримані аванси): заборгованість, що виникає при отриманні підприємством товарів чи послуг із відстроченням платежу або ж при отриманні передплати від контрагента;

- у зв'язку з нарахуванням витрат: заборгованість, що містить у собі нараховані, але ще не виплачені витрати – оренда, заробітна плата тощо;

- у зв'язку з випуском цінних паперів: заборгованість, що притаманна у результаті залучення фінансів через випуск облігацій або інших боргових зобов'язань.

6. за виконанням умов погашення:

- прострочена: заборгованість, що виникає внаслідок не виконання підприємством своїх фінансових зобов'язань у відповідні строки, що в

подальшому призводить до зменшення системи знижок, штрафних санкцій, судових рішень;

- непрострочена: заборгованість, що ще не досягла строку погашення і може сплачуватись відповідно до встановлених умов;
- відстрочена: заборгованість, в якій передбачена зміна терміну виплати боргового зобов'язання між сторонами – реструктуризація або пільговий період.

Отже, кредиторська заборгованість має різноманітні види, що залежать від умов виникнення, термінів погашення, виконання умов договорів, сплату за користування. Не дивлячись на вид заборгованості, слід пам'ятати про ефективність управління нею, оскільки це є важливим компонентом стабільного фінансового стану підприємства та чудовим запобіжником кризової ситуації. Рациональне управління заборгованістю передбачає узгодження термінів її погашення з періодами надходження коштів. Синхронізація платежів із дебіторською заборгованістю дозволяє мінімізувати потребу у додаткових фінансових ресурсах. Однак затримки у виплатах можуть призвести до репутаційних ризиків, зокрема до втрати довіри контрагентів чи навіть судових позовів. Рівень та структура кредиторської заборгованості є показниками ефективності управління фінансами. Коефіцієнт її оборотності демонструє швидкість розрахунків підприємства з кредиторами, що відображається у фінансовій звітності. Надмірне зростання заборгованості може свідчити про проблеми з платоспроможністю, тоді як низький рівень — про недостатнє використання доступних ресурсів.

Для оптимізації управління підприємства застосовують такі підходи:

- узгодження строків платежів із графіком надходжень;
- переговори з постачальниками щодо подовження відстрочок або отримання знижок за дострокову оплату;
- контроль прострочених зобов'язань для уникнення штрафів;

- автоматизація обліку через ERP-системи.

Отже, при застосуванні різноманітних методів, що включають у себе здійснення контролю за своєчасністю виплат та прострочених платежів, впровадження автоматизованих систем, можна досягти ефективного управління кредиторською заборгованістю. Для здійснення стабільного управління, необхідно враховувати як кредиторську, так і дебіторську заборгованість, через взаємопов'язаність категорії та притаманність спільних та відмінних рис, що впливають на фінансовий стан підприємства. Таблиця 1.2 демонструє порівняльну характеристику цих відмінностей, що допоможе краще зрозуміти роль цих двох понять у господарській діяльності.

Таблиця 1.2.

Спільні риси та відмінності між дебіторською та кредиторською заборгованістю

Критерій	Спільні риси	Відмінні риси
Економічна сутність	Обидва види заборгованості є фінансовими інструментами, що виникають у процесі господарської діяльності.	Дебіторська – актив підприємства, кредиторська – пасив.
Місце в балансі	Обидва відображаються у фінансовій звітності підприємства.	Дебіторська підвищує активи, кредиторська – зобов'язання.
Джерело виникнення	Виникають через відстрочку платежів у комерційних чи операційних відносинах.	Дебіторська пов'язана з доходами, кредиторська – з витратами.
Класифікація за строками	Мають однакову часову класифікацію за строками погашення.	–

Класифікація за характером	Поділяються на торгову і неторгову залежно від операцій.	Джерела неторгової заборгованості різні: аванси (дебіторська) vs податки/зарплата (кредиторська).
Класифікація за суб'єктами	Залежать від контрагентів у господарських відносинах.	Суб'єкти дебіторської – боржники підприємства, кредиторської – його кредитори.
Класифікація за станом	Мають градацію за рівнем виконання зобов'язань.	Дебіторська оцінюється за ймовірністю стягнення, кредиторська – за терміновістю оплати.
Роль у фінансах	Впливають на структуру капіталу та грошові потоки.	Дебіторська генерує доходи, кредиторська – витрати.

Продовження табл. 1.2

Вплив на ліквідність	Обидва впливають на доступність грошових ресурсів.	Дебіторська знижує ліквідність при зростанні, кредиторська – підвищує при відстрочці.
Фінансові ризики	Пов'язані з невиконанням зобов'язань контрагентами чи самим підприємством.	Ризики дебіторської – втрата активів, кредиторської – додаткові витрати.
Управління	Вимагають активного менеджменту для мінімізації ризиків.	Дебіторська керується через стягнення, кредиторська – через відстрочку чи оплату.

Джерело: складено автором

Як дебіторська, так і кредиторська заборгованість, виникають внаслідок господарської діяльності підприємства, характеризуючись при цьому спільними рисами: необхідність обліку у фінансовій звітності, залежність від контрагентів та розподіл за строками й станом виконання зобов'язань. До того ж вони можуть впливати на ліквідність компаній та появу фінансових ризиків. Проте, ключовою

відмінністю між ними є їх економічна природа – дебіторська заборгованість це актив підприємства, що відображає вимоги щодо інших суб'єктів, коли кредиторська заборгованість – це пасив підприємства, що відображає претензії інших суб'єктів щодо підприємства. Дебіторська заборгованість пов'язана із доходами підприємства, оскільки основне її джерело – це реалізація відвантаженої продукції чи надання послуги із відстроченням платежу, в той час як кредиторська заборгованість сформована як витратна частина компанії, за рахунок постачання ресурсів, оплати праці, сплати податків.

Враховуючи потенційний вплив на фінансовий стан підприємства, збільшення дебіторської заборгованості несе в собі зниження ліквідності, оскільки компанія живе за рахунок очікування на грошові кошти, а не розраховує на володіння ними. Водночас, кредиторська заборгованість може мати позитивний ефект покращуючи ліквідність, проте цей ефект короткостроковий, оскільки при накопиченні її у надмірній кількості, фінансове положення компанії може суттєво погіршитись. Тому, обидві види заборгованості потребують великої уваги, постійного моніторингу, аналізу контрагентів та порядку виплат за рахунками.

Варто сконцентруватись на виникненні дебіторської та кредиторської заборгованості, як невід'ємної частини діяльності підприємства. Формування дебіторської та кредиторської заборгованості є важливим аспектом фінансово-господарської роботи підприємств, що має як позитивні, так і негативні наслідки для їхньої роботи. Позитивний ефект цього процесу проявляється в кількох напрямках. По-перше, відстрочка платежу стимулює збільшення обсягів продажу, оскільки надає можливість залучити більше покупців, які шукають гнучкі умови оплати. По-друге, це сприяє встановленню стабільних та тривалих взаємин з покупцями, що зміцнює ринкові позиції підприємства. Крім того, такий підхід дозволяє швидше адаптувати асортимент товарів до вимог ринку та посилити конкурентоспроможність. Прискорення реалізації продукції завдяки наданим

кредитним умовам допомагає зменшити витрати на зберігання товарів, що в свою чергу підвищує ефективність використання ресурсів. Проте, існують і негативні аспекти, пов'язані із заборгованістю. Одним із них є вилучення коштів із оборотних активів, що може негативно позначитися на ліквідності підприємства. Управління заборгованістю потребує додаткових витрат, зокрема на моніторинг, оцінку платоспроможності контрагентів і стягнення боргів. Крім того, існує ризик неповернення коштів, що може призвести до втрат через інфляцію та зниження прибутку, особливо у випадку прострочених чи неплатоспроможних боржників.

Стосовно кредиторської заборгованості, її позитивний вплив на діяльність підприємства також є значним. Вона виступає джерелом додаткового фінансування оборотних коштів, що дозволяє нарощувати економічний потенціал без залучення дорогих зовнішніх позик. Завдяки відстрочці платежів підприємство може здобувати додатковий прибуток, використовуючи тимчасово вільні кошти в операційній діяльності. Кредиторська заборгованість знижує витрати на залучення капіталу, оскільки не потребує сплати відсотків, як у випадку банківських кредитів. Вона зменшує ризик втрат від інфляції, адже оплата товарів чи послуг відкладається на пізніший період, коли реальна вартість грошей може знизитися. Проте, кредиторська заборгованість має і негативні наслідки. Її формування підвищує розмір зобов'язань підприємства, що може ускладнити фінансове планування. У разі відмови від дострокової оплати підприємство втрачає можливість отримання знижок на продукцію, товари чи послуги, що купуються, що призводить до додаткових витрат. Також виникає ризик утрати платоспроможності та фінансової стійкості, особливо якщо прострочення платежів призводить до штрафів, пені чи погіршення репутації серед кредиторів. [7].

Отже, дебіторська та кредиторська заборгованості мають як спільні риси, так і суттєві відмінності у впливі на діяльність підприємства. Обидві вони є інструментами управління фінансовими потоками, здатними підвищувати

ефективність бізнесу за умови належного контролю. Водночас дебіторська заборгованість більше орієнтована на стимулювання доходів через продажі, тоді як кредиторська – на оптимізацію витрат і тимчасове фінансування. Негативні фактори обох видів заборгованостей пов'язані з ризиками втрати ліквідності та додатковими витратами, що вимагає від підприємств виваженого підходу до їх формування та управління.

1.2. Теоретичні підходи до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю

Управління заборгованістю становить суттєвий компонент фінансового менеджменту підприємства, зорієнтований на досягнення гармонійного співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та фінансовими ризиками. Теоретичні основи цього процесу спираються на економічні доктрини, фінансово-математичні моделі та прикладні концепції, які інтерпретують дебіторську заборгованість як актив, що поєднує потенціал генерування доходу, зважений на потенційні ризики.

1. Класичний підхід розглядає заборгованість як складову оборотного капіталу підприємства, що потребує управління для забезпечення безперервності операційного циклу. Він спирається на теорію кругообігу капіталу, розроблену Карлом Марксом і розвинену в працях Джона Мейнарда Кейнса. Основна мета цього підходу полягає в оптимізації тривалості операційного циклу шляхом зменшення часу від реалізації товару до отримання платежу. Важливим є також підтримання балансу між дебіторською та кредиторською заборгованістю, щоб мінімізувати потребу в зовнішньому фінансуванні, а також контроль рівня заборгованості через аналіз її оборотності. Для цього розраховується період обороту заборгованості, який визначається як відношення середньої заборгованості до виручки за період, помножене на 365 днів. Порівняння цього

показника з періодом обороту заборгованості дозволяє оцінити наявність касового розриву. У книзі «Financial Management» Юджина Брігхема [12] зазначається, що скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості на 5 днів може вивільнити значні кошти для реінвестування. Цей підхід вирізняється простотою аналізу та орієнтацією на ліквідність, але не враховує якісні чинники дебіторів і ризики неплатежів.

2. Поведінковий підхід ґрунтується на поведінковій економіці та теорії мотивації, припускаючи, що управління заборгованістю залежить від поведінки контрагентів. Його основи закладені в працях Деніела Канемана та Амоса Тверські [13]. У рамках цього підходу формується гнучка кредитна політика, яка враховує платоспроможність і поведінку дебіторів, а своєчасні платежі стимулюються через економічні стимули, такі як знижки, або санкції, наприклад пені. Психологічний вплив, зокрема нагадування чи персоналізований підхід до клієнтів, також відіграє важливу роль. Одним із інструментів є політика «2/10 net 30», що передбачає знижку 2% за оплату протягом 10 днів при повному терміні в 30 днів. Дебітори та кредитори сегментуються за рівнем надійності на категорії А, В і С, що дозволяє застосовувати диференційовані умови кредитування. Використання CRM-систем допомагає аналізувати взаємодію з клієнтами. Дослідження провідних консалтингових компаній говорять про знижки за дострокову оплату, підвищуючи частку своєчасних платежів на 15-20%. Перевагами цього підходу є зростання дисципліни платежів і адаптація до клієнтів, але він пов'язаний із високими витратами на адміністрування та залежністю від зовнішніх факторів.

3. Ризико-орієнтований підхід базується на теорії фінансових ризиків і портфельного аналізу, запропонованій Гаррі Марковіцем, розглядаючи заборгованість як портфель активів із різним рівнем ризику та доходності. Він передбачає оцінку ймовірності неплатежів і створення резервів на сумнівні борги, диверсифікацію дебіторів та кредиторів для зниження концентрації ризику, а

також використання страхових і факторингових інструментів для захисту від втрат. Кредитний скоринг застосовується для оцінки платоспроможності дебіторів та кредиторів за фінансовими показниками, а резерв на покриття безнадійних боргів формується як добуток суми сумнівної заборгованості на ймовірність її неповернення. Факторинг, тобто продаж заборгованості фінансовим посередникам, є ще одним інструментом.

4. Системний підхід розглядає заборгованість як елемент загальної фінансової системи підприємства, що взаємодіє з іншими процесами, серед яких збут, закупівлі та інвестиції, спираючись на теорію систем Людвіга фон Берталанфі. Управління заборгованістю узгоджується з цілями підприємства, такими як зростання продажів чи підвищення прибутковості, і інтегрується з іншими видами заборгованості, зокрема кредиторською, для оптимізації робочого капіталу. Автоматизовані системи застосовуються для комплексного аналізу. Аналіз робочого капіталу проводиться шляхом віднімання короткострокових зобов'язань від оборотних активів. ERP-системи, наприклад SAP чи Oracle, дозволяють аналізувати заборгованість у реальному часі, а прогнозування грошових потоків враховує строки погашення. Системний підхід потенційно може скоротити витрати до 15% та вирізняється комплексністю та стратегічною орієнтацією, але його впровадження складне й потребує кваліфікованих кадрів.

5. Модельний підхід ґрунтується на застосуванні кількісних методів для прогнозування та оптимізації заборгованості, спираючись на економетрику та теорію прийняття рішень. Передбачається прогнозування строків погашення на основі історичних даних, оптимізація кредитної політики через аналіз витрат і вигод, а також оцінка впливу заборгованості на прибутковість. Модель EOQ визначає оптимальний обсяг продажів у кредит, а регресійний аналіз прогнозує платежі через залежність між сумою платежів і обсягом продажів. Модель Альтмана використовується для оцінки кредитного ризику дебіторів. У роботі

«Quantitative Financial Risk Management» [14] описано, як регресійні моделі підвищують точність прогнозів на 25%. Цей підхід забезпечує високу точність і обґрунтованість рішень, але вимагає значного обсягу даних і спеціального програмного забезпечення.

Таблиця 1.3.

Систематизація теоретичних підходів до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю

Підхід	Фокус	Переваги	Недоліки
Класичний	Оборотний капітал	Простота, акцент на ліквідність	Ігнорування ризиків
Поведінковий	Мотивація дебіторів та кредиторів	Зростання платежів	Високі витрати на адміністрування
Ризико-орієнтований	Фінансові ризики	Захист від втрат	Додаткові витрати
Системний	Інтеграція зі стратегією	Комплексність	Складність впровадження
Модельний	Кількісний аналіз	Точність прогнозів	Вимогливість до даних

Джерело: складено автором

Теоретичні підходи до управління кредиторською заборгованістю охоплюють широкий спектр концепцій – від класичного аналізу оборотності до складних математичних моделей. Класичний підхід забезпечує базову ліквідність завдяки простоті й акценту на оборотний капітал, поведінковий оптимізує відносини з кредиторами через гнучкість умов, ризик-орієнтований захищає від втрат шляхом оцінки ризиків, системний інтегрує управління в стратегію підприємства з комплексним підходом, а модельний дає точні прогнози завдяки кількісному аналізу. У практиці підприємства часто комбінують ці підходи залежно від своїх потреб, ринкових умов і фінансових ресурсів. Ефективне

управління заборгованістю вимагає збалансованого врахування теоретичних принципів і реальних економічних обставин, що робить його ключовим фактором фінансової стабільності.

На практиці найчастіше застосовується комбінація кількох підходів: системний для стратегії, ризик-орієнтований для захисту від втрат і поведінковий для стимулювання клієнтів. За рахунок комбінування системного та ризик-орієнтованого підходів, можливим є покращення системи виявлення ризиків. Використовуючи його, компанії здатні прогнозувати та виявляти ризики, які могли б пропустити, за використання лише одного методу, оскільки борг може взаємодіяти з інвестиціями та продажами. За додаткового використання системного підходу, можна виявляти ризики середнього та високого ступеню, які можуть з'явитися та швидко поширитись по усім головним структурним одиницям підприємства. Наступною перевагою можна назвати інтеграцію оцінювання ризиків до системного підходу. Можливою є пріорітезація ризиків, яка виникає внаслідок роботи із заборгованістю. Подібна стратегія дозволяє сфокусуватись на критичних аспектах та ризиках, поява яких є реальною та становить найбільшу загрозу. Системний підхід дає змогу розставляти пріоритети та, у підсумку, призводить до економії ресурсів. До прикладу, якщо порушуються умови кредитної угоди – це викликає ризик появи фінансових проблем з короткою ліквідністю підприємства. Ще одним позитивним фактором використання поєднаної стратегії є залучення багатьох підрозділів компанії, а саме комерційного, логістичного, відділу управління запасами та закупівель. У випадку, коли компанія здійснює широку експансію та намагається залучити велику кількість нових клієнтів, це потенційно зменшить залежність від контрагентів і знизить ризик сумнівної заборгованості. І наостанок, варто зазначити про створення гнучкої системи управління заборгованості компанії. Поєднання двох підходів, допомагає створити надійну та ефективну систему менеджменту, за рахунок чого здійснюється моніторинг фінансових показників,

загального стану підприємства. Важливим аспектом є здійснення постійного моніторингу, оскільки його проведення зменшує появу ризиків, зміцнює фінансовий стан компанії.

Також варто зазначити шляхи поширення застосування подібного підходу до управління заборгованістю, що представлено у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Методи поширення системного та ризик-орієнтованого методів при управлінні заборгованістю компанії

Метод	Опис	Інструменти
Корпоративне управління	залучення представників топ-менеджменту до створення та формування політики ризик-менеджменту компанії	- реалізація корпоративного управління; - звіти щодо появи ризиків; - рада, що відповідає за управління ризиками
Стратегічне планування	створення та залучення методів та політик планування у корпоративне середовище компаній	- MTDS; - створення стратегії рефінансування
Покращення системи обліку	централізація та оптимізація системи обліку заборгованості	- інтеграція ERP- та CRM-систем; - автоматизовані бази даних, з можливістю виконання аналітичних звітів
Поведінкові аспекти	врахування упередженості, професіоналізму та можливих обмежень знань управлінця	- навчання персоналу; - використання what-if аналізу - використання експертних комісій оцінки ризику
Дослідження та адаптація	дослідження впливу інтегрованої системи на фінансовий стан підприємства	- аналіз крі та галузевий аналіз; - визначення сильних/слабких сторін

Джерело: складено автором

Отже, використання подібного методу, із застосуванням комбінованих підходів, має свої особливості, проте поєднання системного підходу з можливістю прогресивної оцінки та аналізу виникнення потенційних ризиків, є абсолютною перевагою. Інтеграція обох підходів дозволяє збільшувати

ефективність управління заборгованістю підприємства, покращує технічну та професійну готовність команди, дозволяє бути гнучким у прийнятті управлінських рішень.

1.3. Методичні основи аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості спрямований на оцінку стану, динаміки, структури та впливу на фінансовий результат і ліквідність обраної компанії. Методичні основи цього аналізу базуються на системному підході, що поєднує теоретичні засади, практичні інструменти та інформаційні джерела, які дозволяють забезпечити обґрунтованість висновків і прийняття управлінських рішень. Розглянемо підходи, описані в наукових джерелах Білик М.Д., Партина Г.О., Загороднього А.Г., Брігхема Ю. та інших дослідників.

Теоретичною основою аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості є концепція оборотного капіталу та теорія кругообігу фінансових ресурсів, що сягає праць Карла Маркса та була розвинена сучасними економістами, що ми вже описували вище. Пінчук Т. А. у своїх дослідженнях[15], визначає дебіторську заборгованість як матеріальні ресурси, не оплачені контрагентами, підкреслюючи її роль у формуванні активів підприємства. Водночас Партин Г.О. та Загородній А.Г. [16] трактують кредиторську заборгованість як зобов'язання, що виникають у результаті попередніх господарських операцій, наголошуючи на їхній строковій природі. Ці визначення задають основу для аналізу, який має враховувати як дохідний потенціал дебіторської заборгованості, так і витратний характер кредиторської. Метою аналізу заборгованості є їхня оцінка ефективності як фінансових інструментів, здатність виявлення ризиків і розробка рекомендацій для їх оптимізації. Серед завдань визначають виявлення обсягу та структури заборгованостей, аналіз

динаміки, оцінку оборотності, виявлення прострочених зобов'язань і впливу на ліквідність. Як зазначає Юджин Брігхем у праці «Financial Management» [12], аналіз оборотності є критично важливим для розуміння швидкості руху коштів у операційному циклі.

Серед основних методологічних підходів при аналізі заборгованості, визначені наступні характерні класифікації:

1. Класичний підхід. Зосереджується на аналізі оборотності та співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей. Період обороту дебіторської заборгованості розраховується як відношення середньої дебіторської заборгованості до виручки за період, помножене на 365 днів. Аналогічно, період обороту кредиторської заборгованості визначається як відношення середньої кредиторської заборгованості до собівартості реалізованої продукції, помножене на 365 днів. Берк і ДеМарзо у «Corporate Finance» [17], підкреслюють, що співставлення цих показників дозволяє оцінити касовий розрив і ефективність управління робочим капіталом;

2. Ризико-орієнтований підхід. Акцентує увагу на оцінці фінансових ризиків. Для дебіторської заборгованості аналізується частка прострочених боргів і створюються резерви на сумнівні борги (об'єми сумнівної заборгованості, що помножені на ймовірність неповернення). Згідно з описом Тірапа «The Theory of Corporate Finance» [5], для кредиторської заборгованості здійснюється оцінка ризиків штрафів і пені, остання розраховується як сума прострочення заборгованості, помножена на ставку пені;

3. Структурний аналіз. Передбачає розподіл заборгованостей за видами, строками та контрагентами. У роботі Самсоної Л. В. зазначено [18], що сегментація дебіторів та кредиторів, відповідно до їх платоспроможності та фінансових можливостей, дозволяє більш точно прогнозувати надходження коштів, що сприяє зменшенню появи ризиків відповідно до контрагента;

4. Системний підхід. За допомогою нього, можливим є розгляд дебіторської та кредиторської заборгованості як елемента фінансово-господарської системи підприємства, та допомагає інтегрувати аналіз заборгованостей у загальну фінансову стратегію. Відповідно до цього підходу, можливо встановлювати взаємозв'язки між внутрішніми процесами, такими як закупівля, облік, продаж, відвантаження, та зовнішніми чинниками, такими як контрагенти, ринкові зміни.

5. Модельний підхід. За його використання, здійснюються економіко-математичні, імітаційні, регресійні моделі, за рахунок яких може здійснювати аналіз поведінки дебіторської та кредиторської заборгованості, при зміні зовнішніх умов. При цьому, можуть використовуватись наступні підходи: розробка cash flow, з урахуванням заборгованості; імітація та моделювання – так званий what-if analysis; розрахунок оптимальності грошових циклів, з використанням математичних продуктів програмування; регресійний аналіз.

При написанні роботи, були використані основні джерела даних, серед яких є закони та законодавчі акти, наукові журнали, електронні ресурси, статистичні та аналітичні дані з інформаційних порталів. Основною аналізу заборгованості служить бухгалтерська звітність обраного підприємства, а саме баланс, звіт про фінансові результати, первинні документи договори, аналітичні реєстри.

Серед практичного інструментарію, були використані порівняльні методи, здійснені розрахунки фінансових показників, розроблений аналіз ділової активності підприємства, розраховані показники оборотності активів та пасивів підприємства, дебіторської та кредиторської заборгованості, ABC-аналіз (класифікація дебіторів та кредиторів за значущістю), розроблені SWOT та TOWS аналізи досліджуваного підприємства та основних конкурентів. Перелік показників для аналізу та роль кожного із них у дослідженні, представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Аналітичні показники діяльності підприємства та їх роль у дослідженні ефективності управління заборгованістю компанії «ЛотоК»

Показник	Формула	Роль показника в аналізі
Дохід, тис грн	обсяг реалізованої продукції	стандартне значення для розрахунку багатьох показників
Чистий прибуток, тис грн	доходи - витрати	показує прибутковість компанії; використовується при розрахунку рентабельності
Активи, тис грн	оборотні + необоротні активи	демонструє масштаб бізнесу; застосовується у розрахунку ліквідності
Зобов'язання, тис грн	коротко + довгострокові зобов'язання	показує рівень навантаження на бізнес; допомагає оцінити платоспроможність
Кількість працівників, од.	--	ефективність використання людського ресурсу
Собівартість продукції, тис грн	--	оцінка вартості виробництва та закупівлі товарів/ продуктів
Витрати, тис грн	обсяг усіх операційних витрат	стандартне значення для розрахунку багатьох показників
ROA, %	$(\text{чистий прибуток} / \text{активи}) \times 100\%$	ефективність використання активів підприємства
ROI, %	$(\text{чистий прибуток} / \text{інвестиції}) \times 100\%$	ефективність використання інвестицій підприємства
ROS, %	$(\text{чистий прибуток} / \text{дохід}) \times 100\%$	ефективність показника рентабельності підприємства
Частка позикового капіталу, %	$(\text{позиковий капітал} / \text{капітал}) \times 100\%$	аналіз джерел фінансування
Оборотність запасів, р.	собівартість/ сер. запаси	аналіз наскільки швидко обертаються запаси; вказує на необхідність оборотних коштів
Оборотність основного капіталу, р.	дохід/ основні засоби	аналіз наскільки ефективно використовуються основні засоби

Коефіцієнт автономії	власний капітал/ активи	оцінка фінансової незалежності підприємства
Коефіцієнт поточної ліквідності	оборотні активи/ поточні зобов'язання	оцінка можливості забезпечувати фінансування короткострокових зобов'язань

Продовження табл. 1.5

Коефіцієнт швидкої ліквідності	(оборотні активи - запаси)/ поточні зобов'язання	аналіз платоспроможності, включаючи запаси компанії
Оборотність кредиторської заборгованості, р.	собівартість/ сер. кред.заборгованість	аналіз термінів розрахунків з постачальниками
Оборотність дебіторської заборгованості, р.	собівартість/ сер. деб.заборгованість	аналіз термінів отримання коштів від контрагентів
Частка дебіторської заборгованості в поточних активах, %	(деб.заборгованість/ активи) x 100%	вказує на кількість боргів підприємства перед постачальниками
Частка кредиторської заборгованості в зобов'язаннях, %	(кред.заборгованість/ зобов'язання) x 100%	вказує на залежність підприємства від кредиторів

Джерело: складено автором

Отже, Розділ 1 присвячений теоретичним основам формування системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства, що є важливим елементом фінансового менеджменту. У ході аналізу встановлено, що дебіторська та кредиторська заборгованості мають спільну природу як фінансові інструменти, що виникають у процесі господарської діяльності через відстрочку платежів, але відрізняються за своєю економічною сутністю та роллю. Дебіторська заборгованість виступає активом підприємства, представляючи собою право вимоги до контрагентів за поставлені товари чи послуги, тоді як кредиторська заборгованість є пасивом, відображаючи зобов'язання перед постачальниками, працівниками чи іншими кредиторами. Обидва види заборгованостей впливають на ліквідність, платоспроможність і фінансову

стабільність підприємства, однак дебіторська більше орієнтована на генерацію доходів, а кредиторська — на тимчасове фінансування та оптимізацію витрат.

Економічна сутність дебіторської заборгованості, за визначеннями таких дослідників, як Матицина Н.О., Білик М.Д., Гуня В.О., Іванов Є.О. та Білик І., полягає в її двоїстій природі: вона є джерелом майбутніх надходжень, але пов'язана з ризиками неповернення. Кредиторська заборгованість, за тлумаченнями Цал-Цалка Ю.С., Крамаренка Г.О., Борисова А.Б., Партина Г.О. та Ткаченка Н.М., розглядається як форма залучення ресурсів, що забезпечує гнучкість у господарських операціях, але може призводити до фінансових і репутаційних ризиків у разі прострочення. Класифікація обох видів заборгованостей за строками, характером, суб'єктами та станом дозволяє структурувати їхній облік і аналіз, що є основою для ефективного управління.

Теоретичні підходи до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю — класичний, поведінковий, ризик-орієнтований, системний і модельний — пропонують різні перспективи для їхньої оптимізації. Класичний підхід, спираючись на теорію кругообігу капіталу Маркса та Кейнса, акцентує увагу на оборотності й ліквідності. Поведінковий, базуючись на працях Канемана та Тверські, підкреслює мотивацію контрагентів. Ризико-орієнтований, за Марковіцем, зосереджується на управлінні ризиками. Системний, за Берталанфі, інтегрує заборгованість у стратегію підприємства, а модельний, використовуючи економетрику, забезпечує точність прогнозів. Практика показує, що комбінація цих підходів є найбільш ефективною, адаптуючись до специфіки підприємства та ринкових умов.

Таким чином, дебіторська та кредиторська заборгованості є невід'ємними складовими фінансово-господарської діяльності, що вимагають збалансованого управління. Їхній позитивний вплив (зростання продажів, додаткове фінансування) супроводжується ризиками (втрата ліквідності, штрафи), що

підкреслює необхідність розробки ефективної системи контролю та оптимізації, яка враховує як теоретичні засади, так і практичні реалії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ І КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «ЛОТОК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства, його фінансовий стан та особливості господарської діяльності

Підприємство ТОВ «ЛК-ТРАНС», яке представляє продуктову мережу магазинів «ЛотОК» - це українська компанія, яка була заснована у 2011 році. З моменту відкриття, компанія постійно наголошувала на зручності розташування власних магазинів, відкриваючись у населених районах міста та пропонуючи високий рівень обслуговування. У 2025 році мережа налічує 102 магазини у місті Києві та Київській області. «ЛотОК» притримується концепції «магазин біля дому», що дозволяє витримувати рівень конкурентності та забезпечувати доступ до необхідних продуктів. Концепція, назва та кольорова айдентика компанії, формувалися поступово та дещо інтуїтивно, наводить цю інформацію власник Олексій Шваб у своєму інтерв'ю [19]. Корпоративні кольори були обрані з тих, які були вільними та не співпадали із комбінацією найближчих конкурентів – у результаті вибір зупинили на жовтому та синьому. Назва сформована відповідно до тематики продуктового ритейлу: «ЛотОК» - як «лоток із продуктами». Пізніше, компанія пройшла процес ребрендингу та переформатування магазинів до того вигляду, у якому вона зараз функціонує. За нього, були перероблені продуктові матриці, визначені основні групи товарів, торгівельні точки були адаптовані відповідно до потреб споживачів. За словами власника [19], підприємство періодично отримувало пропозиції щодо купівлі або ж злиття, проте усі вони були

відхилені, оскільки компанія продовжує самостійно розвиватись та поступово масштабувати свою діяльність.

Асортимент товарів можна згрупувати по основним категоріям: свіжі овочі та фрукти, м'ясо, риба, бакалія, напої (алкогольні та безалкогольні), тютюнові вироби, побутові товари (побутова хімія, засоби гігієни), солодощі, молочні продукти, хлібобулочні вироби, кулінарія, продукти рослинного походження. Окрім роздрібної торгівлі, компанія має декілька послуг, які активно просуває по своїй мережі, однією із них є впровадження програми лояльності через використання гіпер-персоналізації та прогресивної моделі знижок. Класичний метод залучення клієнтів спрацьовує через стандартну систему лояльності та пропонування бонусів своїм клієнтам: 1 бонус – 1 грн. При цьому, існують додаткові умови: якщо щомісячний чек покупця складає від 3000 грн до 4999 грн, він додатково отримує 2% бонусів від загальної суми чеку, якщо > 5000 грн – 3%. Ще однією послугою, яка пропонується клієнту є доставка товарів. Раніше компанія співпрацювала з різними доставками-підрядниками, проте це було мало-ефективно, як фінансово, так і за конверсією споживачів. Тому, нещодавно «ЛотОК» запустив пробний проект власної доставки по місту Буча та свого мобільного застосунку. На сайті компанії зазначено [20], що для поставки доступні усі товари в асортименті, максимальна вага складає до 10 кг, швидкість – до 20 хвилин. Окрім швидкої доставки, «ЛотОК» пропонує доставку продуктів на обрану годину або день, що дозволяє бути прагматичним по відношенню до клієнта.

На додачу до цього, компанія реалізувала проект власного виробництва (кулінарія, випічка, кава, піца), що є одним із факторів на шляху до успішного розвитку торгової мережі. Як відомо, наявність подібного відділу надає компаніям стратегічні цінності, серед яких: 1) контроль за якістю продукції: компанія самостійно може встановлювати норми та вимоги до виробництва власної продукції, а також власноруч слідкувати за якістю дотримання цих норм;

2) створення унікальної торгової пропозиції: наявність унікальних позицій допомагає компанії підвищити конкуренцію, в порівнянні з тими, хто пропонує стандартизовані товари категорії FCMG; 3) гнучкість та доходність: використовуючи власне виробництво, компанія здатна швидко реагувати на споживчі смаки та уподобання, готова створювати власні промо-акції та розробляти різноманітні акційні пропозиції, а також створювати більшу маржинальність на власних товарах і отримувати з цього більший дохід.

Протягом останніх років, «ЛотОК» ретельно досліджував споживацькі цінності та потреби, переглядав політику асортиментної матриці, що в результаті привело до появи товарів власного імпорту у мережі. Наявність імпорту в компанії, дозволяє їй: 1) створювати унікальну пропозицію та пропонувати особливі товари: до мережі ввозяться товари зі слабкою або ж зовсім відсутньою пропозицією на ринку, що позитивно впливає на лояльність та ринкові позиції компанії, з можливістю стати офіційним дистриб'ютором певних товарів; 2) контроль продукції: комерція компанії самостійно обирає країну походження, виробника, умови співпраці, логістичні питання щодо обраного товару, а також здійснює контроль над її якістю, що дозволяє пропонувати споживачам якісну продукцію; 3) оптимізація та менша залежність: часто прослідковується тенденція, що товари з-за кордону (прямого імпорту) значно дешевші за подібні товари на внутрішньому ринку, що дозволяє компанії зекономити та отримати вищу маржинальність; також компанія має можливість відмовитися від товарів тих внутрішніх постачальників, чиї товари мають низьку оборотність, низьку якість, але високу ціну, контрагентів, з якими важко співпрацювати тощо.

Окресливши загальну інформацію щодо функціонування мережі магазинів «ЛотОК», слід перейти до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Почати варто із розуміння організаційної структури компанії, яка визначена як лінійно-функціональна та беззаперечно підходить для подібної організації. Компанія має одну централізовану службу управління, що відповідає

за стратегічний розвиток та операційну діяльність підприємства, та функціональні підрозділи, які забезпечують безперебійну роботу компанії, відповідаючи за різні напрямки. На рисунку 2.1 представлена організаційна схема компанії «ЛотОК», у якій відображені основні підрозділи, які залучені у операційну діяльність та лінійна вертикаль, яка допомагає підтримувати баланс між роботою регіональних одиниць.

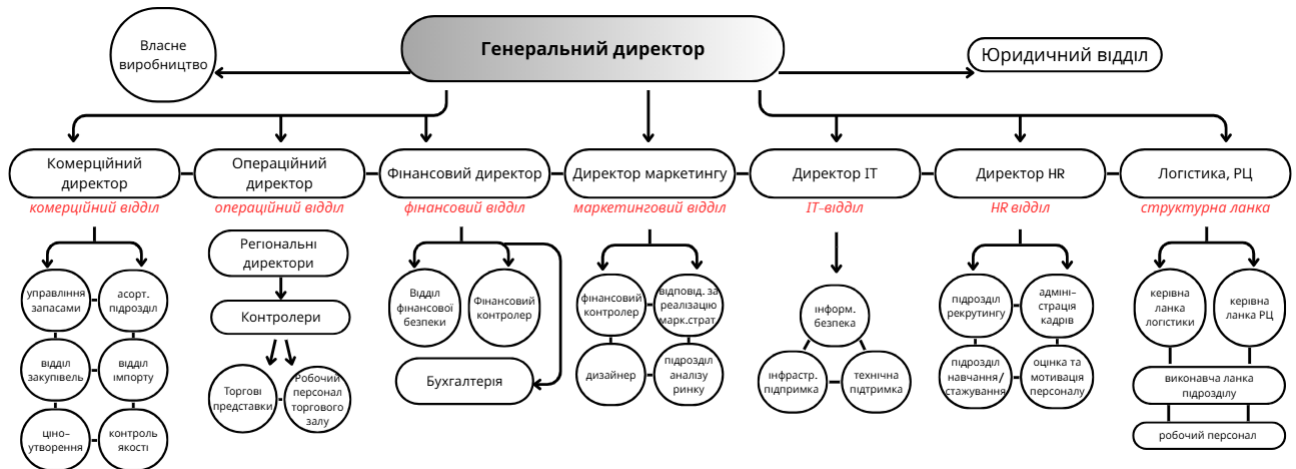


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «ЛотОК»

Джерело: складено автором

Представлена схема демонструє наявність усіх основних структурних підрозділів, які активно залучені у робочий процес компанії. Кожна структурна одиниця має у своєму підпорядкуванні директора та виконавчі ланки менеджменту, які прямо підпорядковуються генеральному директору компанії. Окремо зазначені відділи юридичного контролю та власного виробництва, які також залучені у операційні процеси компанії, проте мають власну структуру, особливості функціонування. До того ж, до процесів управління підприємства включені наступні структурні підрозділи:

- відділ регіонального розвитку;
- відділ первинного обліку;
- мобільна бригада;

- проектний відділ.

Організаційна структура компанії «ЛотОК» є чіткою та зрозумілою, кожен підрозділ є невід’ємною частиною операційної діяльності компанії. За такої моделі, усі підрозділи активно співпрацюють між собою та взаємодоповнюються, що дозволяє безперебійно працювати, покращувати якість та швидкість управлінських рішень, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Отже, створення ефективної організаційної структури дозволяє сформувати ґрунтовну базу для сталого розвитку підприємства та можливості для оперативного управління компанією. Для упорядкування основних факторів впливу на компанію та можливостей у подальшому розвитку, доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дає можливість оцінити поточний стан та перспективи підприємства.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз компанії «ЛотОК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
висока концентрація магазинів в Київській області	слабке ринкове позиціонування (малий вплив на ціноутворення, слабка переговорна позиція)
швидкість обслуговування та компактний формат магазинів	обмежене географічне охоплення
гіпер-персоналізація знижок, система лояльності	слабкий рівень цифровізації
вигідне розташування магазинів	плинність кадрів, слабка система мотивації
наявність категорії товарів власного імпорту	складність повернення коштів за відвантажені товари/ надані послуги
наявність власного виробництва готової продукції (кулінарія, випічка, піца)	відсутність онлайн-замовлень та доставки по всій території присутності мережі
наявність власного РЦ та ТМ	

Продовження табл. 2.1

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
посилення омнікальних продажів	висока конкуренція (великі мережі)
покращення цифровізації	зниження потенціалу ринку кадрів
автоматизація операційних процесів	складна макроекономічна ситуація
експансія у інші регіони України (Черкаси, Хмельницький, ІФ)	нерівномірність відновлення основних стратегічних ринків в Україні (через війну)
можливість отримання фінансування під проекти з регіонального розширення	
впровадження оновленої концепції «корпоративної культури»	
реалізація програми доставки по всім районам Києва/ області	

Джерело: розроблено автором

Отже, «ЛотОК» - це мережа магазинів, яка просуває бізнес-стратегію у форматі «магазин біля дому», що дозволяє компанії отримувати своїх локальних споживачів та розвиватись. Але при цьому, підприємство запроваджує багато звичних послуг, які притаманні гіпер- та супермаркетам, що збільшує лояльність постійних клієнтів до мережі, сприяє залученню нових клієнтів та допомагає підтримувати здоровий рівень конкуренції на ринку. Звичайно, як і будь-яка господарська одиниця, компанія має перелік слабких сторін, які виникають внаслідок зовнішніх факторів, внутрішніх недоліків операційної діяльності, змін на ринку роздрібної торгівлі.

Наведений SWOT обраного підприємства дає чітке розуміння сильних та слабких компанії. Проте, для формування цілісної стратегії «ЛотОК» та успішного масштабування, слід визначити можливість використання сильних сторін для реалізації можливостей, а також яким чином можна зменшити вплив слабких сторін компанії. Для цього була сформована матриця рішень, TOWS, яка відображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

TOWS-матриця компанії «ЛотОК»

<i>Аналіз</i>	<i>Опис</i>
<i>S+O (Сильні сторони/можливості)</i>	• застосування власного виробництва/ СТМ/ імпорتنих товарів, для створення унікального асортименту та покращення позицій у омніканальних продажах; • експансія за рахунок послуг доставки та цифрових сервісів; • впровадження локального проекту щодо тестування нових цифрових рішень за рахунок високої концентрації магазинів у м. Київ
<i>W+O (слабкі сторони/можливості)</i>	• покращення цифровізації, імплементуючи нові, хмарні, ERP- та CRM- системи; • робота над впровадженням корпоративної культури для стабілізації питання плинності кадрів; • розвиток онлайн-сервісів (оптимізація сайту, мобільного застосунку)
<i>S+T (сильні сторони/загрози)</i>	• використання власного виробництва для утримання конкурентоспроможності та середньо-ринкового рівня цін; • розвиток локального партнерства для зміцнення логістичних та постачальницьких ланцюгів
<i>W+T (слабкі сторони/загрози)</i>	• експансія у сусідні області, з меншою концентрацією магазинів "біля дому"; • покращення умов праці, зміна та посилення корпоративної культури, наявність різних методів мотивації, для зменшення кадрових проблем

Джерело: розроблено автором

Отже, представлена матриця надає можливість зрозуміти, які логічні та послідовні кроки слід розробити компанії для подальшого розвитку та яким чином, використовуючи свої сильні сторони, «ЛотОК» може прогресувати на ринку торгового ритейлу України. Оскільки наявність TOWS матриці дає розуміння стратегії компанії та її подальших кроків, слід також визначити зовнішні чинники, які можуть позитивно вплинути на розвиток та пришвидшити його, так і негативно відобразитись на процвітанні компанії, викликаючи при цьому ризики та чинники, які перешкоджатимуть його. Для цього, у таблиці 2.3 наведений PEST-аналіз, у якому відображені фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз компанії «ЛотОК»

Фактори	Опис
<i>Політичні (P)</i>	
військовий стан	оскільки в Україні йде війна, це може негативно впливати на переміщення персоналу, його потенційну мобілізацію
державна підтримка	за рахунок міжнародних партнерів реалізуються ініціативи підтримки бізнесу: "Фонд розвитку підприємництва", гранти "Єробота", "5-7-9%", Forbes
безпека бізнесу	через постійні обстріли мирного населення, "ЛотОК" приймає на себе ризики часткового або повного знищення магазинів, ланцюгів виробництва, логістики
стабільність	не дивлячись на війну, столиця України продовжує бути центром активного функціонування бізнесу, що сприяє безперебійній роботі та відносного розвитку підприємств
Закони про конкуренцію, посилення антимонопольного регулювання, адаптація під ЄС	за даними порталу Бізнес Цензор [28], антимонопольний комітет наближує українську практику протидії монополізації до стандартів ЄС. Сюди ж винесено питання стану конкуренції та відсутності зловживань домінуючих учасників ринків, аби вони не диктували умови обороту товарів
<i>Економічні (E)</i>	
попит	м. Київ та область залишаються достатньо багатим регіоном, де купівельна спроможність населення є достатньо високою
інфляція	через зростання цін на виробництво/ логістичні витрати, компанії змушені підвищувати закупівельні ціни; тому підприємства створюють СТМ, імпортують товари
інвестиції	інвестиції в український ритейл іноземними партнерами є достатньо активним, що спричиняє постійний розвиток та відкриття нових точок
конкуренція	висока конкуренція та постійне масштабування гігантів українського ритейлу, змушує середній бізнес адаптовуватись під потреби споживача та реалізовувати нові ідеї
<i>Соціальні (S)</i>	
внутрішня міграція	багато людей через війну вимушено переїхали до Києва/області, що дає можливість відкрити нові точки у густонаселених містах
споживчі звички	багато людей обирають товари власного бренду магазинів, або ж купують товари зі знижками; наявність СТМ є перевагою

Продовження табл. 2.3

зовнішня міграція	високий рівень міграції населення, у т.ч. молоді, критичність демографічного стану, низька мотивація роботи населення у сфері ритейлу - усе це говорить про труднощі, з якими стикаються компанії у відносинах з робітниками
безпечність та доступність	через військові дії, люди цінують доступність магазину біля свого проживання та звертають увагу на безпечність розташування; оскільки переважно страждають великі маркети, магазин біля дому - чудовий варіант для отримання бажаного товару
<i>Технологічні (Т)</i>	
онлайн-ритейл	активний попит на впровадження онлайн-замовлень, доставки, оптимізації сайту
розумні каси	встановлення кас самообслуговування або гібридних кас дозволить скоротити витрати на персонал та збільшити потік, за рахунок зменшення черг
автоматизація	важливість інтеграції хмарних сервісів, ERP-рішень, цифрових рішень, для пришвидшеної роботи компанії, уникнення помилок, більш ефективного методу контролю запасами тощо

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 2.3, більшість чинників викликані військовими діями, що спричиняє зміни в економічній, соціальній, політичній системах. Не дивлячись на виклики, все ще залишається місце для розвитку та поступового масштабування компанії за рахунок часткового переселення у центральну частину країни, впровадження технологічних аспектів розвитку.

Наведений PEST-аналіз дозволяє визначати фактори впливу на діяльність компанії, в залежності від різних чинників. Для того, щоб сформувавши цілісне розуміння діяльності підприємства, необхідно проаналізувати загальний стан розвитку торговельного ритейлу в Україні та основних конкурентів. За аналітичними даними «Асоціації ритейлерів України» [21], продовольчий сегмент складає суттєву частку вітчизняної роздрібної торгівлі – 21%. У жовтні 2024 року по всій Україні працювало 4722 магазини різного формату: від гіпер-та супермаркетів до магазинів біля дому. За 10 місяців їх кількість збільшилася на 228 точок, з урахуванням закриття 151 магазину. Найбільша концентрація продуктових магазинів спостерігається в Києві та області – 1515 торгових точок. Втричі менше щільність покриття у Львівській області (482), а на третьому місці

за максимальною кількістю магазинів знаходиться Дніпропетровська область (356). В п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області.

Взявши до уваги регіональний розподіл, топ-5 областей виглядатиме дещо інакше. Майже половина нових магазинів (180 із 379) належить мережам Домашній маркет, АТБ, Thrash!, Фора, Наш край. Більшість нових точок були відкриті за рахунок великих інвестицій та швидкого масштабування. Найбільша кількість нових магазинів відкрилась у столичному регіоні (79), з лідируючим місцем – мережа Фора, яка обійшла інших місцевих ключових гравців, таких як Коло, ВОХ, Експрес Маркет та Novus.

Тепер перейдемо до аналізу основних конкурентів компанії «ЛотОК», які працюють за подібним форматом – магазини біля дому. Першим із них буде експрес маркет «ВОХ» — українська мережа продуктових магазинів, що стрімко розвивається з моменту запуску у 2021 році. Станом на 2024 рік компанія нараховує понад 100 магазинів у Києві та Київській області. Vox позиціонує себе як сучасний, зручний магазин з акцентом на швидке обслуговування, лаконічний асортимент та доступність цін. Формат торгових точок — компактний; акцент зроблено на товарах повсякденного попиту, снеках, напоях, базовій бакалії, а також каві to-go. Важливим аспектом є наявність власного виробництва, що включає в себе кулінарію box Café, пекарню Bakery box, 70+ піцерій Pizza box та крафтове пиво Beer box. Також компанія має прогресивну програму лояльності, гіпер-персоналізацію, бонуси за кожну покупку. Дизайн магазинів сучасний, з чистим брендингом. Магазини часто розташовані у локаціях із високим пішохідним трафіком. На відміну від «ЛотоОК», «ВОХ» має обмежений асортимент продукції власної торгової марки, але кращий у порівнянні технологічного та операційного аспектів, оскільки активно впроваджує каси самообслуговування, диверсифікує мобільні платежі. SWOT-аналіз компанії представлений у таблиці 2.4.

SWOT-аналіз компанії «BOX Market»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
сучасний формат магазину	слабка географічна присутність (виключно Київщина)
розвиток вертикалі власного виробництва: Vox Café, Bakery Vox, Pizza Vox, Beer Vox	малий досвід функціонування (компанія ще надто молода)
цифровізація: персоналізація знижок, qr-платежі	внутрішня конкуренція з іншими гравцями на ринку
експансія: масштабне відкриття магазинів (100) за короткий період (3р.)	обмежений асортимент власної продукції
локації, що знаходяться у місцях високого трафіку	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
розширення за рахунок франшизи, партнерства	висока конкуренція з великими мережами, потенційний процес M&A
посилення ринкових позицій за рахунок співпраці із більшим брендом	відсутність глобальної інфраструктури
створення комбінованої системи власного виробництва	складність масштабування через брак досвіду
поліпшення операційної діяльності за рахунок об'єднання з іншими брендами	вразливість зміни споживчої поведінки

Джерело: розроблено автором

Отже, з конкурентних переваг цієї компанії – є достатньо швидкий розвиток, впровадження франшизи у бізнес-процеси, також варто відмітити достатній рівень цифровізації. Проте, на відміну від «ЛотОК», «BOX» не має власної інфраструктури, що безумовно ускладнює деякі логістичні та функціональні процеси у роботі компанії.

Наступною компанією-конкурентом є «Коло» — один із найдинамічніших гравців ринку форматів «біля дому» в Києві, Київській області та Одесі. Компанія працює з 2017 року та демонструє інтенсивне зростання (понад 250 магазинів), а також активно розвиває франчайзингову модель. Магазины розташовуються у житлових кварталах, на транспортних вузлах і у пішохідних зонах, пропонуючи базовий асортимент продуктів щоденного споживання: хліб, бакалія, молочна продукція, кавові напої, снеки, алкоголь, побутова хімія. Компанія активно спілкується з аудиторією через соцмережі, впроваджує елементи цифровізації,

хоча й не позиціонує себе як технологічний бренд. На відміну від мережі «ЛотОК», «Коло» представлений не лише на Київщині, але й в Одесі, що говорить про достатньо успішну експансію у інший регіон, з іншими споживацькими цінностями та потребами, на відміну від київських. Компанія активно співпрацює із франчайзингом, розвиваючи власну мережу. Проте, як і «BOX», «Коло» не має власного виробництва товарів, що дещо обмежує їх як кінцевого реалізатора товарів та зменшує варіативність асортиментних матриць. SWOT-аналіз компанії представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз компанії «Коло»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
стабільна присутність у Києві, Одесі (200+ магазинів)	середній рівень технологічного оснащення
налагоджена система франчайзингу	обмеженість асортименту базовими товарами
гнучка операційна модель	кожна франчайзингова одиниця має різний service-level
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
інтеграція з більшим гравцем ринку	висока конкуренція
розширення регіональної присутності	вразливість кадрових змін
покращення програми лояльності	низька конкурентоспроможність, через відсутність власного виробництва
утворення централізованої системи моніторингу дотримання усіх стандартів компанії	підтримка стандартів у партнерів

Джерело: розроблено автором

Отже, не дивлячись на достатньо високий рівень розвитку франчайзингової моделі, за її функціонування, можуть виникати проблеми із дотриманням одного рівня сервісу по відношенню до споживачів. Тому, це є однією із найбільших слабких сторін компанії, оскільки складно тримати середній рівень обслуговування на однаковому рівні, через різні підходи та до ведення бізнесу та відповідальність у кожного партнера. До того ж, у компанії відсутні прогресивні цифрові технології, немає власного виробництва продукції та відсутня доставка,

з чого можна зробити висновок, що компанія не надто гнучка щодо вимог сьогодення.

Ще одним із конкурентів є мережа магазинів «Наш край». На відміну від попередніх представників, ця компанія є однією з найстаріших і найвідоміших мереж продовольчих магазинів в Україні, яка була заснована у 2001 році; активно розвивається у 3 форматах: супермаркет, магазин «біля дому» та експрес, орієнтуючись на регіони Західної та частково Центральної України (19 регіонів). «Наш край» працює за гібридною моделлю розвитку: частина магазинів перебуває у власності, частина — працює за франчайзинговою схемою. Загальна кількість торгових точок перевищує 200 об'єктів, більшість із яких розташовані у містах із середньою та низькою щільністю населення, з-понад 3000 співробітників по всій мережі.

Асортимент "Нашого Краю" адаптований до місцевих звичок споживання, часто містить локальні продукти (молочка, м'ясна продукція, випічка), що формує високу лояльність серед постійних покупців. Компанія співпрацює як з відомими товаровиробниками світових брендів, так і з вітчизняними/ місцевими. Мережа пропонує широкий асортимент товарів власної торгової марки «Наш Край». До того ж, розвинене власне виробництво: міні-пекарні, кулінарія, м'ясні цехи.

На відміну від «ЛотОК», «Наш край» має представництво майже по усіх регіонах України та понад 20 років досвіду у сферу роздрібної торгівлі. Можна вважати його повноцінним членом ритейлерів з великим досвідом, із працюючою моделлю, власним виробництвом та інфраструктурою. До того ж, компанія вважається лідером серед франчайзингових мереж. «Наш край» пропонує підприємцям готову модель бізнесу з повною підтримкою: консультації щодо вибору локації, обладнання, навчання персоналу, маркетинг та юридичний супровід. Франчайзі отримує: 1) право працювати під відомим брендом; 2) доступ до напрацьованої бізнес-моделі; 3) професійну допомогу на всіх етапах відкриття

магазину; 4) готовий бізнес «під ключ» із подальшим супроводом. Франчайзинг із «Наш Край» — це зниження ризиків, оптимізація витрат та високі шанси на успіх, що підтверджує багаторічна стабільна робота мережі. Компанія допомагає обрати оптимальний формат магазину: експрес, біля дому або супермаркет, залежно від фінансових можливостей партнера. Враховуючи лідерські позиції компанії, слід проаналізувати її слабкі та сильні сторони мережі, що представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз компанії «Наш край»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
найстарший гравець ринку, з великим досвідом	низький рівень технологічного оснащення
велика географічна присутність (19 регіонів)	не динамічний бренд: відсутні прогресивні технології, застаріла система ведення бізнесу
лояльність локальних клієнтів	низька присутність у цифровому середовищі
власне виробництва	
№1 франчайзингова модель в Україні	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
поглиблення вертикальної інтеграції	високий ризик фрагментарності у франчайзинговій мережі
розвиток франчайзингової моделі під одним брендом	складність об'єднання ІТ-систем, логістики, управління персоналом з мережами іншого масштабу і темпу
покращення логістичної бази, для оптимізації постачання	

Джерело: розроблено автором

Не дивлячись на те, що компанія достатньо давно функціонує на ринку та утримує певні позиції у обраних регіонах, можна стверджувати, що зі сторони технологічного аспекту – вона залишається на достатньо низькому рівні, не впроваджуючи ніяких цифрових та інноваційних підходів та методів, які є на ринку. Так, беззаперечно, «Наш край» має лідерство на ринку франчайзингу та навіть систему доставки продуктів, що є позитивним аспектом, проте необхідно

дещо трансформувати деякі аспекти діяльності компанії, задля максимального збереження рівня конкурентності.

Отже, проаналізувавши загальну діяльність, основні сильні та слабкі сторони, визначивши основних конкурентів та зрозумівши загальний стан продуктового ритейлу в Україні, можна ствердити, що компанія «ЛотОК» - є яскравим представником збалансованого середнього бізнесу, який має чітку структуру, визначену бізнес-концепцію, стратегічні мотиви, достатній рівень інфраструктури і цифрової оснащеності. Для повного розуміння внутрішнього стану компанії, необхідно здійснити аналіз фінансово-економічних показників, що дозволить зрозуміти ефективність діяльності мережі «ЛотОК». У таблиці 2.7 наведені основні фінансові показники компанії, що демонструють загальний стан підприємства у розрізі балансу.

Таблиця 2.7

Основні фінансові показники підприємства «ЛотОК» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік		
	2022	2023	2024
Дохід, тис грн	1 254 731	1 696 089	2 022 060
Чистий прибуток, тис грн	- 788	6 624	18 717
Активи, тис грн	333 777	341 207	366 777
Зобов'язання, тис грн	289 968	290 774	297 627
Кількість працівників, од.	879	817	770
Собівартість продукції, тис грн	986 996	1 370 928	1 606 405
Витрати, тис грн	246 601	315 827	402 278

Продовження табл. 2.7

ROA, %	-0,2%	0,8%	5,3%
ROI, %	-1,8%	6,1%	31,3%
ROS, %	-0,1%	0,2%	1,0%

Джерело: складено автором

Отже, за даними, продемонстрованими у таблиці 2.7, дохід компанії протягом досліджуваного періоду збільшується рівномірно, із показником CAGR 17,2%; подібна ситуація спостерігається і з собівартістю продукції, оскільки ці показники мають пряму залежність один від одного: собівартість продукції має показник CAGR у 17,6%. Чистий прибуток підприємства має дещо нерівномірний характер: 2022 рік охарактеризувався чистим збитком, що пояснюється частковою або ж тимчасово повною зупинкою усіх процесів, внаслідок повномасштабного вторгнення та активних бойових дії по усій території Київщини; наступні два роки є прибутковими та мають зростання близько 70%, у порівнянні із минулим періодом. Активи та зобов'язання мають тенденцію до рівномірного зростання, із середніми показниками у 3,2 та 1% відповідно. Не дивлячись на збільшення прибутків, кількість працівників підприємства зменшується щорічно: так, середні темпи спадання становлять 4,3% та свідчать про оптимізацію робочих місць за необхідністю, військову мобілізацію співробітників, виїзд людей за кордон. Витрати також мають позитивну динаміку зростання із середнім показником у 17,7%, що дублює темпи зростання доходів, переважна частина у яких – це операційні витрати.

Якщо аналізувати показники рентабельності, то показник ROA має тенденцію до активного зростання до позначки 5%, що є достатньо гарним показником для компанії, яка функціонує у продуктовому ритейлі, оскільки показники цієї галузі вирізняються своїми не високими граничними значеннями, через те, що активи переважно розподілені між товарами, нерухомістю, складськими та офісними приміщеннями, рідше – комерцією. Показник ROI (рентабельність інвестицій) становив 31,3% у 2024 році, що є позитивним результатом для середньої компанії продуктової мережі в Україні. Для магазинів «ЛотОК», ROI – це показник ефективності роботи нового магазину,

характеристика доцільності його відкриття у конкретному місці, фінансові результати, окупність. До прикладу, найбільші мережі магазинів, в середньому тримають показник ROI на рівні 10%. ROS – це показник рентабельності продажів, який слугує маркером фінансової стабільності та ефективності операційної діяльності компанії. Не дивлячись на те, що показник ROS у досліджуваної компанії росте протягом досліджуваного періоду, проте досі знаходиться на рівні 1% - це може свідчити про недостатній рівень здійснення контролю за витратами або ж неефективне управління операційною діяльністю компанії або однієї із проміжних ланок підприємства.

Оцінивши основні показники фінансового стану досліджуваного підприємства, можна дійти висновку, що компанія впродовж останніх років має позитивну динаміку щодо фінансових результатів, проте слід звернути увагу на рентабельність підприємства у сфері продажів, для запобігання питання збитковості при підвищенні цін на собівартість виробленої продукції. Наступним є аналіз ділової активності обраного підприємства, що відображений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності підприємства «ЛотОК» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік		
	2022	2023	2024
Частка позикового капіталу, %	86,9	86,2	81,1
Оборотність запасів, р.	9	13	14
Оборотність основного капіталу	7	9	10
Коефіцієнт автономії	0,13	0,14	0,19
ліквідність			

Продовження табл. 2.8

Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	0,51	0,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,16	0,16	0,14

Джерело: складено автором

Показник частки позикового капіталу протягом досліджуваного періоду поступово зменшувався: з 86,9% у 2022 р. до 81,1% у 2024 р. Адекватним вважається значення у межах 30 – 60%. Показник у 80% є достатньо ризикованим для структури капіталу, оскільки майже усе фінансування забезпечується зовнішніми джерелами. Відтак, в умовах несприятливої ситуації в країні та економічних коливань, слід звернути увагу на методи фінансування та зменшити частку позик у структурі капіталу компанії.

Оборотність запасів вказує на те, скільки разів на рік запаси були реалізовані або ж поповнені. Розуміння показника дає можливість аналізувати наскільки ефективно компанія керує своїми складськими запасами та наскільки швидко обертаються інвестовані туди кошти. У ритейлі прийнятним показником оборотності запасів є межі від 8 до 14 разів на рік. Згідно з таблицею, компанія «ЛотОК» має граничні межі показника, що говорить про достатню оборотність складських запасів.

Оборотність основного капіталу демонструє наскільки ефективно компанія використовує свої основні засоби у операційній діяльності. Чим більший показник, тим більше приносить додаткових коштів діяльність, щодо вкладених ресурсів. Протягом досліджуваного періоду, оборотність компанії «ЛотОК» коливалась у межах 10 разів на рік, що говорить про достатньо ефективну роботу та використання своїх ресурсів, за їх мінімальних затримок.

Коефіцієнт автономії визначає наскільки компанія є фінансово незалежною відносно усіх зовнішніх чинників та джерел фінансування. Враховуючи, що рівень позикового капіталу у «ЛотОК» є достатньо високим, коефіцієнт автономії також виглядає не надто ідеальним. За мірками, він має бути більшим або рівним 0,5, в той час, як за увесь досліджуваний період цей показник коливається в межах 0,2, що вказує на наявність боргових зобов'язань досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на можливість компанії забезпечити вчасне погашення короткострокових боргів за рахунок оборотних активів; чим

більше значення коефіцієнту, тим більший ступінь ліквідності має компанія. Нормальним значенням вважається межа 1,5 – 2,5, проте у випадку з «ЛотОК», показник визначений на рівні 0,5, що може впливати на забезпечення платоспроможності компанії за короткостроковими боргами. Коефіцієнт швидкої ліквідності визначає можливість компанії швидко погасити заборгованість за рахунок ліквідності активів, виключаючи запаси: тобто, цей показник показує коротку ліквідність підприємства. «ЛотОК», за досліджуваний період, має цей показник у межах 0,2, що говорить про дефіцит ліквідності активів, оскільки нормативне значення становить 1 – 1,5.

Отже, компанія «ЛотОК» - це мережа магазинів у форматі «біля дому», яка поєднує у собі не лише класичний продуктовий ритейл, але й активно впроваджує різноманітні проекти для залучення різної цільової аудиторії та розвиває власну інфраструктуру, для оптимізації роботи та забезпечення стабільності поставок товарів. Власне виробництво та торгова марка, доставка, імпорту товарів, піцерії – уся ця диверсифікація роботи приносить користь та зміцнює ринкове становище підприємства, оскільки залучення подібних послуг, притаманне великим компаніям, підвищує лояльність клієнта. Окрім того, через військові дії та обстріли мирного населення, «ЛотОК» має перевагу над великими компаніями у форматі, що робить його більш привабливим для відвідування клієнтів за продуктами першої необхідності. Аналізуючи найближчих конкурентів, «ЛотОК» має перевагу над ними у цілісній інфраструктурі та наявності додаткових приємних бонусів для клієнтів; проте, компанія дещо відстає технологічно, оскільки не впроваджує технологічні продукти; також, більшість конкурентів працюють за системою франчайзингу, що допомагає активніше масштабувати свою присутність на обраних ринках. Щодо фінансового стану, компанія пережила дещо кризовий період за результатами 2022 року, оскільки закінчила його зі збитком, у наступні роки ситуація змінилась. Не дивлячись на граничність окремих показників, які вказують на достатньо ефективну роботу підприємства,

слід зауважити, що частка позикового капіталу, коефіцієнти автономії та рентабельності потребують уваги, оскільки залучення позикових коштів, наявність проблем зі спроможністю виплат короткострокових зобов'язань, вказують на дещо неефективну систему управління та системою виплат за зобов'язаннями.

2.2. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості досліджуваного підприємства

Діяльність будь-якого підприємства у сфері продуктового ритейлу характеризується використанням відстрочок платежів за отриману продукцію. При формуванні взаємовідносин із постачальниками, кожна компанія отримує певні вимоги, щодо оплати, системи знижок та бонусів, виконання яких, забезпечує якісну співпрацю між контрагентами. Зважаючи на високу частоту транзакцій, різні цикли товарообігу та формування залежності між компанією та постачальником, управління заборгованістю має критичне значення для фінансової стабільності підприємства. Таблиця 2.9 містить розрахунок основних показників дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Таблиця 2.9

Характеристика основних показників дебіторської та кредиторської заборгованості компанії «ЛотОК» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік		
	2022	2023	2024

<i>Оборотність кредиторської заборгованості, р.</i>	5	8	9
<i>Оборотність дебіторської заборгованості, р.</i>	106	145	135
<i>Частка дебіторської заборгованості в поточних активах, %</i>	6,5	9,2	10,1
<i>Частка кредиторської заборгованості у загальній сумі зобов'язань, %</i>	58,5	57,1	61,0

Джерело: складено автором

Отже, аналізуючи стан оборотності дебіторської заборгованості, показник вказує наскільки швидко компанія отримує гроші за попередньо відвантажені товари або послуги. Тобто, фактично, наскільки швидко постачальники розраховуються зі свої боргові зобов'язання. Слід зазначити, що занадто низький рівень цього показника не є бажаним, оскільки він впливає на ліквідність та можливість реінвестування коштів у інші напрямки. Чим більший цей показник, тим насправді швидше гроші працюють у загальному обігу, проте межі коливаються від 10 до 30 разів. У компанії «ЛотОК» цей показник за досліджувані періоди становить 145 і 135 відповідно, що говорить про надмірно аномальні показники. Насправді ж, вважається, що у таких ситуаціях компанія або використовує готівку, або ж відвантажує товари або надає послуги виключно за передплату.

Оборотність кредиторської заборгованості вказує на швидкість розрахунку компанії зі своїми постачальниками та відображає наскільки ефективно підприємство управляє короткостроковими зобов'язаннями. У «ЛотОК» цей показник становить 8 та 9 за 2023 та 2024 роки відповідно, що вказує на оптимальність у межах торгівлі, проте можливо компанія може недовикористовувати відстрочку.

Аналізуючи частку дебіторської заборгованості у поточних активах підприємства, можна стверджувати про помірне зростання протягом досліджуваного періоду. Оскільки компанія отримує передплату за відвантажені

товари чи послуги, цей показник знаходиться у межах норми (близько 10%), та означає, що компанія реалізовує свої товари без боргових зобов'язань. Частка кредиторської заборгованості у статі зобов'язань вказує на кількість боргів підприємства перед постачальниками. У продуктовому ритейлі, переважна більшість зобов'язань припадає на розрахунки за товари, тому високі показники заборгованості вказують на високий обіг певних категорій товару, можливість отримувати більші терміни відстрочки у лояльних постачальників. Частка кредиторської заборгованості протягом досліджуваного періоду становила близько 60%, що говорить про достатній рівень показників та можливість здійснювати пере-кредитування, за рахунок відтермінування платежів.

Серед доступних методів аналізу старіння заборгованості, таких як Aging-метод, компанія не використовує. За словами керівників, підприємство на етапі комунікації з потенційним контрагентом, виступає у ролі сторони, яка тримається стратегії «win» та забезпечує максимально вигідні для себе умови, які б задовольняли її у питанні оплати, відтермінування, строках та ін. До того ж, слід згадати, що компанія переважно користується моделлю передплати або ж отримує готівку за реалізовані товари і послуги. Отже, фактично, використовуючи таку стратегію, «ЛотОК» може мінімізувати формування дебіторської заборгованості.

Перейдемо до структури заборгованості по основним контрагентам, станом на кінець 2024 року. Аналіз, який продемонстрований у таблиці 2.10, допоможе зрозуміти обсяги, рівень простроченої заборгованості, основних контрагентів у розрізі кожної із заборгованостей.

Таблиця 2.10

ТОП-15 дебіторів за обсягами заборгованості на кінець 2024р.

Найменування	Обсяг (абсолютний), тис грн	Частка від загальної ДЗ	Обсяг простроченої ДЗ (абсолютний), тис грн
Джей Ті Інтернешнл Компані Україна	1 236	7,6%	495
КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА	1 025	6,3%	410
РОШЕН-ЗОДІАК ТОВ	985	6,0%	394
ОЛГА-ЛОГІСТИК	792	4,9%	317
ВПАВА ТД ТОВ	626	3,8%	251
КИЇВХЛІБ ТОВ	623	3,8%	249
Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед ІІІ	610	3,7%	244
Сандора	576	3,5%	230
Еталон ТД ТОВ	494	3,0%	198
БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО СЕЙЛЗ ЕНД МАРКЕТИНГ УКРАЇНА	464	2,8%	186
Мінеральні води України	443	2,7%	177
ЄВРО АКВА	418	2,6%	167
СТВ ЦЕНТР ТОВ	410	2,5%	164
Філіп Морріс Сейлз	402	2,5%	161
ПОС МЕДІА ЮКРЕЙН	362	2,2%	145
Загальний обсяг дебіторської заборгованості	16 288		
з яких, прострочена заборгованість	6 515		

Джерело: складено автором

Отже, використовуючи аналітичні дані таблиці 2.10, можна дійти висновку, що найбільшу частку дебіторської заборгованості перебуває у компаніях, що здійснюють свою діяльність у межах продуктового ритейлу, а саме реалізуючи тютюнові вироби та напої. Інші ж компанії мають свою частку у загальній дебіторській заборгованості < 2%. Окрім цього, середня рівень простроченої дебіторської заборгованості у мережі складає близько 40% та 30 днів (у денному вимірі).

Таблиця 2.11

ТОП-15 кредиторів за обсягами заборгованості на кінець 2024р

Найменування	Обсяг (абсолютний), тис грн	Частка від загальної КЗ	Обсяг простроченої КЗ (абсолютний), тис грн
ДЛ СОЛЮШН ТОВ	23 344	12,8%	8 171
Баядера Логістик	9 533	5,2%	3 337
ОЛГА-ЛОГІСТИК	7 369	4,1%	2 579
КДК ТОВ	5 940	3,3%	2 079
РОШЕН-ЗОДІАК ТОВ	5 599	3,1%	1 960
ІНГ-ТРАНС ТОВ	4 500	2,5%	1 575
ЄВРО АКВА	4 415	2,4%	1 545
Радомишль ПБК ПрАТ	3 762	2,1%	1 317
Мінеральні води України	3 746	2,1%	1 311
УТДК ТОВ	3 596	2,0%	1 259
Асортимент Торгова Компанія ТОВ	3 139	1,7%	1 099
ХД ТРЕЙД ТОВ	3 130	1,7%	1 095
Баядера Логістик (Еліт)	2 961	1,6%	1 036
ВПАВА ТД ТОВ	2 883	1,6%	1 009
КИЇВХЛІБ ТОВ	2 734	1,5%	957
Загальний обсяг кредиторської заборгованості з яких, прострочена заборгованість	181 696 63 693		

Джерело: складено автором

Отже, компанія має у середньому 35% простроченої кредиторської заборгованості по усім категоріям, із терміном у 35 днів. Найбільшими кредиторами компанії залишаються постачальники тютюнових виробів, напоїв, товарі першої необхідності, оскільки вони є трафіко-утворюючими у розрізі категорій, деякі із них більш вимогливо ставляться до виконання поставлених умов оплати. Інші компанії мають частку у загальній структурі < 1,5%.

Тож, виходячи із даного аналізу, можна стверджувати, що компанія має середньо-ринкові показники простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості, які вказують на адекватну динаміку та визначають задовільний

стан як оборотності, так і частки заборгованості у активах/ пасивах. Проте, все ж таки, компанія перебуває у стані необхідності реструктуризації та зменшення обсягів кредиторської заборгованості, зменшення залежності від впливу найбільших кредиторів за категоріями.

2.3. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю на підприємстві

Як відомо, фінансова стійкість підприємства залежить від ефективності управління грошовими потоками, своєчасних виплат поточних зобов'язань, ефективної системи розрахунків з партнерами, залучення інвестиції. У продуктовому ритейлі важливим аспектом є правильна та діюча система управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оскільки швидкість обертання коштів та вчасний фінансовий менеджмент впливає на іміджеву складову, стабільність та позиціонування на ринку, можливість залучати нові ресурси та продовжувати реалізовувати нові проекти.

Процес управління заборгованістю на підприємстві є складним та комплексним і залучає у себе декілька стратегічних підрозділів компанії. серед основних, варто виділити наступні:

- фінансовий директор компанії: як керівна ланка фінансової частини компанії, може здійснювати контроль над обсягами та рівнем заборгованості, вносити корективи та встановлювати правила щодо заключення договорів із контрагентами. Здійснює контроль над виконанням усіх зобов'язань щодо відтермінувань платежів;
- відділ бухгалтерії: одна з основних ланок у формуванні управління заборгованістю підприємства, оскільки безпосередньо здійснює облік дебіторської та кредиторської заборгованості, перевіряє акти розрахунків,

займається плануванням спеціальних календарів для здійснення платежів за рахунками. Несе в собі технічну та аналітичну функції, оскільки займається обробкою первинних документів, здійснює частковий контроль та проводить взаєморозрахунки про сплату;

- категорійні менеджери, менеджер із закупівель: приймає участь у переговорному процесі щодо термінів та умов оплати за товари, штрафні санкції, відтермінування. За рахунок його діяльності, можливим є отримання додаткових знижок, привілеїв, бонусів за реалізацію, за рахунок пропонування більш вигідних умов співпраці. Категорійний менеджер має бути вмотивованим та досягти максимально вигідних умов для своєї компанії. які пізніше, матимуть вплив на співпрацю з партнером та грошові цикли компанії;

- комерційний відділ: один із головних відділів, оскільки він є ключовим при переговорному процесі із потенційним клієнтом, оформлюючи договірні контракти, формуючи домовленості про відстрочку платежів. Враховуючи, що компанія співпрацює з різними бізнес-одинацями (від одиночних постачальників, до масштабних оптових дистриб'юторів), роль комерції характеризується визначенням допустимих кредитних лімітів, здійснює контроль за виплатами клієнтів компанії, домовляється про більш вигідні умови оплати за товар із постачальником;

- відділ юристів: здійснює юридичний супровід при підписанні договорів, допомагає вирішувати питання та спори щодо прострочених боргів компанії необхідність залучення цього відділу полягає у забезпеченні надійності потенційних угод, вирішення проблемних питань у разі їх виникнення, мінімізації ризиків щодо репутаційної складової компанії.

Отже, як стало зрозуміло з аналізу, на перший погляд не складний процес формування заборгованості на підприємстві, залучає достатню кількість відділів та підрозділів, для забезпечення усіх фінансових, юридичних та комерційних

норм. Виходячи із залучення стількох ланок компанії для побудови ефективної системи управління, слід зрозуміти цикли, які проходять кожна заборгованість у мережі магазинів «ЛотОК», що продемонстровані на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Життєвий цикл дебіторської та кредиторської заборгованості.

Джерело: складено автором

Відповідно до цієї схеми, нижче, у вигляді таблиці, представлена детальний аналіз процесу життєдіяльності заборгованості компанії, із фіксацією головних відповідальних відділів, їх основних функцій та методів, за допомогою яких, вони реалізують поставлені задачі. Слід зазначити, що управління дебіторською заборгованістю залучає декілька стратегічних ланок роботи підприємства, ключовими з яких є фінансовий та юридичний відділи, які безпосередньо залучені у процеси формування договорів та функціональними задачами фактичної оплати та контролю за дотриманням платіжних доручень, договірних зобов'язань.

Таблиця 2.12

Життєвий цикл дебіторської заборгованості підприємства та поетапного управління нею

Етап заборгованості	Управлінський відділ	Функції	Методи управління
укладання договору	відділ юристів, відділ комерції	формування договору, визначення термінів, обсягів, відтермінувань, штрафів отримуваних послуг	шаблони, первинна перевірка контрагента (у т.ч. Opendatabot/ Youcontrol)
відвантаження товару/ надання послуги	відділ логістики, РЦ, маркетингу; може бути операційний, комерційний	формування накладної, пакування та відправка товару, згідно з документальним дорученням	накладні, акти виконаних робіт, середовище обміну інформацією
виставлення рахунку	відділ бухгалтерії, фінансовий	створення, реєстрація та відправка рахунку контрагенту	1С
оплата	відділ бухгалтерії, фінансовий	перевірка правильності оплати, рознесення оплати по системі	реєстри оплати, виписка з банку
здійснення перевірки	відділ фінансів, бухгалтерії	аналіз термінів оплати	перевірка договорів, 1С
стягнення/ погашення боргу	відділ юристів, фінансів	робота з боржниками, формування повторних платежів, реструктуризація	переговорний процес, формування позовів, стягнення

Джерело: складено автором

Аналізуючи цикл дебіторської заборгованості компанії, можна сказати, що після укладання договору, який містить специфічні умови, строки та форма оплати, утворюються перші засади формування заборгованості. Після укладання, відбувається відвантаження товарів та послуг, що створює юридичні підстави формування заборгованості. Наступний етап – це період оплати, який вказується у договорі, відповідно до якого, компанія має сплатити визначену суму за поставлені товари/ послуги. На етапі моніторингу прострочок відбувається аналіз протермінованої заборгованості та дружнє нагадування про оплату контрагентам. Зрештою, якщо гроші надходять на рахунок, борг вважається закритим, якщо ні – то відбуваються досудові норми щодо стягнення коштів.

Серед основної проблематики процесу управління розрахунків із дебіторами, можна виокремити присутність великої кількості ручної роботи представників бухгалтерського відділу та, відповідно, низький рівень автоматизації багатьох процесів. У методах управління немає однієї централізованої системи, за допомогою якої, у більшості учасників процесу управління заборгованістю, була б можливість у режимі реального часу спостерігати за ефективністю виконання усіх поставлених задач, автоматично створювати сповіщення про нагадування оплати, автоматичного формування звітів. Подібні системи допомагають оптимізувати багато процесів, зменшити кількість людських помилок та зменшити навантаження на одиницю персоналу.

Аналізуючи процес управління кредиторською заборгованістю можна зрозуміти, що через різну економічну природу, вона дещо відрізняється від дебіторської, проте залучає ті ж структурні ланки управління підприємства. У таблиця 2.13 відображені процеси управління розрахунків із кредиторами, зважаючи на основні функції та методи.

Таблиця 2.13

Життєвий цикл кредиторської заборгованості підприємства та поетапного управління нею

Етап заборгованості	Управлінський відділ	Функції	Методи управління
укладання договору	відділ юристів, відділ комерції	формування договору, визначення термінів, обсягів, відтермінувань, штрафів отримуваних послуг	шаблони, первинна перевірка контрагента (у т.ч. Opendatabot/ youcontrol
отримання товару/ надання послуги	відділ логістики, РЦ; може бути операційний	прийом та фактична перевірка товарів, отримання актів	накладні, сканування, акт прийому
обробка первинних документів	відділ бухгалтерії, фінансовий	перевірка отриманих рахунків, внесення зобов'язань	перевірка електронного документу

Продовження табл. 2.13

розробка календаря платежів	відділ бухгалтерії, фінансовий	розробка графіку виплати боргового зобов'язання	планування, створення графіку у 1С/ Excel
оплата	відділ бухгалтерії	реалізація оплат, перевірка, контроль платежів	доручення платежів, е-банкінг
закриття заборгованості	відділ бухгалтерії	звірка балансу, створення архівів закриття заборгованості	звіти, акти

Джерело: складено автором

Як вже зазначалось, кредиторська заборгованість має іншу природу існування, її цикл у компанії дещо відрізняється від дебіторського, проте усе починається із укладання договорів із усіма домовленостями, зі сторони комерційного відділу. Наступним етапом є отримання товарів чи послуг, що формує на рахунок компанії заборгованість по відношенню до компанії-постачальника. При обробці первинних документів, відбувається перевірка накладних та фіксуються уся документація щодо зарахування товарів на баланс компанії. наступним етапом є планування платежів, відповідно до вимог укладеного договору про постачання. Оплата заборгованості визначена поступовим розрахунком за попередньо отримані товари, по мірі можливості компанії.

Серед основних методів, які можуть використовуватися у продуктовому ритейлі є аналіз вікової структури заборгованості (Aging-метод), за допомогою якого можна мати реальний аналіз потенційних зобов'язань, що можуть перейти у статус прострочених та вчасно реагувати при потребі/ за активного зростання заборгованості. Проте, зі слів керівників, компанія не використовує подібний метод. Серед технологічного оснащення компанія не має достатнього набору інструментів задля забезпечення безперебійної роботи кожної ланки. Використання старих баз даних та ручної роботи, зменшує ефективність передачі даних та якість управління, оскільки без автономності у роботі та прийнятті

рішень, дуже складно формувати ефективну систему роботи з фінансовими потоками підприємства.

Отже, мережа магазинів «ЛотОК» - це середній бізнес, що є учасником продуктового ритейлу та має близько 100 магазинів у Києві та області. Певні зовнішні та внутрішні фактори сприяли локальному поживавленню у користуванні послугами магазину, що спричинило покращення фінансових результатів за 2023-2024 роки. «ЛотОК» не стоїть на місці, активно розвивається, впроваджує послуги, що доступні у великих магазинах. Не дивлячись на зовнішні чинники та достатню конкурентність на ринку, компанії вдається утримати свої ринкові позиції, за рахунок наявності власного виробництва, власної торгової марки, ексклюзивного імпорту.

Фінансові показники компанії демонструють значний ріст виторгу, собівартості та чистого прибутку. Проте, рентабельність, ліквідність та автономність підприємства перебуває у граничному стані, оскільки простежується залежність від залучених коштів та низьку ліквідність, що впливає на платоспроможність компанії, її можливість забезпечувати виконання короткострокових боргових зобов'язань.

Технічне оснащення у процесі управління не є оптимальним, при цьому деякі стандартні методи покращення ефективності управління не використовуються, що ускладнює процес покращення менеджменту обраного напрямку дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ І КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сучасні методи і моделі управління дебіторською та кредиторською заборгованістю

В умовах нестабільного ринку, постійних обстрілів цивільної інфраструктури, частковими банкрутствами постачальників, виникнення ризику неплатоспроможності клієнта є цілком вірогідним та може негативно впливати на фінансовий стан компанії-реалізатора товарів чи послуг. Оволодіння дебіторською заборгованістю у сфері B2B є важливим чинником при стабілізації грошових потоків підприємства. Безпосередньо у продуктовому ритейлі слід розуміти, що дебіторська заборгованість є важливою частиною активів компанії, яку необхідно максимально ефективно використовувати для забезпечення фінансування поточних витрат, здійснення платежів за отримані товари або ж для закупівлі нових. Ефективність управління дебіторкою є важливим завданням фінансового відділу, оскільки своєчасність оплати зі сторони клієнта, дозволяє компанії:

- зменшити витрати на ручну працю співробітників на обробку платежів, що дозволяє ефективніше використовувати людський ресурс компанії;
- покращити грошовий потік та забезпечити ліквідність компанії, у т.ч. для здійснення вимог щодо короткострокових боргових зобов'язань;
- покращити стосунки з клієнтом за рахунок своєчасності сплати за товари чи послуги, що може стати поштовхом для отримання унікальних товарів, покращених умов відтермінування оплати, умов співпраці тощо;

- знизити фактор людських помилок, оскільки, відповідно до досліджень, більшість помилок (50%+) відбувається при формуванні та обробці платежів;
- підвищити обізнаність та точність даних щодо заборгованостей, часу та об'єму виплат, строків відтермінування, контрагентів тощо, що важливо при прийнятті стратегічних бізнес-рішень.

Отже, виходячи з цього, можна сказати, що основною метою ефективного управління дебіторською заборгованістю є максимальна оптимізація процесів виставлення рахунків та платежів для отримання власних коштів підприємства за мінімальні строки та уникнення безнадійної заборгованості. Враховуючи, що головними процесами при менеджменті заборгованості є формування платежів та рахунків-фактур, їх обробка, комунікація із внутрішніми та зовнішніми учасниками процесу та стягнення заборгованості з клієнта, варто розуміти, що створення ефективної системи управління має керуватись відповідними стандартами та практиками, за допомогою яких, можливим буде забезпечувати ефективну діяльність підрозділу.

Звертаючись до вітчизняних джерел щодо побудови ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, достатньо аргументованою є робота «Удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті нових ринкових викликів» [22], у якій розглянуто методи, за рахунок яких можна покращити управління в умовах нестабільного ринку. Автори цієї роботи проводять аналіз, розглядаючи позитивні та негативні фактори впливу дебіторської заборгованості на діяльність обраного підприємства, пропонуючи п'яти-етапний підхід до аналізу розрахунків з дебіторами. У дослідженні застосовується ABC- та XYZ- аналізи для того, щоб класифікувати контрагентів та продукцію за обсягами заборгованості та передбачуваністю платежів. Відповідно до цього аналізу, автори сформували матрицю з дев'яти груп боржників, для якої розробляли унікальні стратегії управління. Власне,

враховуючи дослідження, були запропоновані наступні методи підвищення ефективності управління заборгованістю:

1. створення рейтингу кредитоспроможності клієнтів. За рахунок цього, можна знизити частку клієнтів, які не здатні вчасно виплачувати заборгованість. У такому випадку, для кожного контрагента призначається свій кредитний рейтинг, виходячи із його фінансових показників та дисципліни виплат боргових зобов'язань. На основі встановленого рейтингу, клієнтам пропонуються індивідуальні умови кредитування та відтермінування платежів.

2. диференціація умов кредитування. При формуванні договорів, узгоджується рівень ризику з кожним контрагентом. В залежності від клієнта, його активності та об'ємів закупівлі товарів чи послуг, формуються індивідуальні умови кредиту: постійні та перевірені контакти отримують лояльні умови, а більш ризикові – працюють по передплаті або ж за умови надання гарантій.

3. оптимізація структури дебіторської заборгованості. Основною метою цього підходу є зменшення обсягів простроченої та безнадійної заборгованості, за рахунок регулярного проведення аналізу структури заборгованості, з її строками, об'ємами, із використанням ABC, XYZ – аналізів.

4. формування індивідуальної стратегії для різних груп боржників. До прикладу, клієнти із високим обсягом кредитування та стабільними платежами мають змогу зберегти співпрацю, з можливістю отримання додаткових знижок; клієнти із середніми обсягами – отримують дещо зменшенні терміни оплати та нагадування про необхідність проведення платежу; клієнти з низьким обсягом кредитування та нестабільними платежами – або ж скорочують обсяги відвантаження товарів, або припиняється співпраця.

5. використання сучасних інструментів. Сюди можна віднести факторинг (продаж заборгованості іншим особам для отримання швидких грошей), кредитне страхування (як захист від втрат через неспроможність оплатити

боргове зобов'язання), управління з використанням технологій (використання CRM-, ERP- систем, що автоматизують контроль термінів оплати та їх об'єми).

Сучасний стан розвитку методів та принципів оптимізації управління дебіторською заборгованістю іноземних компаній, характеризується сталим розвитком технологічних продуктів та клієнтських рішень. Ці компанії пропонують одну або декілька продуктових лінійок, кожна з яких містить в собі комплексні рішення – від надання кредитних умов до фінального отримання платежу. Отже, ключовими особливостями можна назвати: 1) автоматизацію процесів. Більшість програмних фінансових продуктів не лише пропонують автоматизовані платформи, але й забезпечують управління рахунками, допомагають контролювати вчасність оплати, автоматично надсилають нагадування про оплату, здійснюють звірку платежів та пропонують аналітичні звіти – усе це дозволяє компанії зменшувати витрати та фактор людської помилки; 2) орієнтованість на крі. При управлінні заборгованістю, іноземні компанії звертають увагу на різні показники, такі як DSO, оборотність дебіторки, частку прострочених платежів та ін. За допомогою них можна зрозуміти наскільки ефективним є управління та які слабкі сторони існують; 3) галузева адаптація. Існує багато компанії та їх власних продуктів, які показали приклади глибинної інтеграції у якусь специфічну сферу бізнесу клієнта, що демонструється у різниці кодів, наявності різних функцій, врахування спеціалізованих факторів сфера функціонування компанії тощо; 4) інтеграція. Іноземні програмні продукти здатні легко інтегруватись у наявне бізнес-середовище компанії-клієнта. На додачу, наявність такого програмного продукту допомагає залучати різні підрозділи, синхронізувати їх роботу в одному середовищі; 5) платіжні продукти. Сюди можна віднести велику кількість автоматизованих фінансових рішень, які мають електронні інструменти оплати. Така практика є популярною, оскільки наявність автоматичного списання, налаштування оплати та конфіденційність даних – є безумовною перевагою для клієнта, що також

покращує систему оплати та позитивно впливає на рівень заборгованості; 6) функціонування за моделлю SaaS (software as a service). Використання такої моделі є дуже зручним, оскільки не потребує капітальних інвестицій у інфраструктуру та значно збільшує потенціал до масштабування бізнесу. Тому усі програмні продукти мають декілька варіантів підписок, що дозволяє бути доступним навіть для представників малого та середнього бізнесу.

Якщо перейти до конкретних прикладів, то слід назвати дві компанії, які пропонують подібні продукти та забезпечують стабільний розвиток системи управління дебіторською заборгованістю: мова йде про компанію Upflow та Notch. Upflow [23] – це компанія, яка спеціалізується на автоматизації процесів управління дебіторською заборгованістю та пропонує інтегрований продукт, який має у собі функції чіткої кредитної політики, автоматизованого процесу виставлення рахунків, постійне оновлення стану дебіторської заборгованості, крі. Основний акцент роботи компанії специфікується на роботі із боржниками, методами впровадження каналів автоматичного нагадування та простих методів оплати. Водночас Notch [24] – це вузько-спеціалізована компанія, яка була розроблена під вимоги клієнтів продуктового ритейлу та необхідності управління дебіторської заборгованості. Включає у себе рішення, які є більш адаптованими до специфіки цієї галузі, пропонуючи короткі цикли обігу, високу частоту операцій, автоматичні платежі, виставлення рахунків, безпечне зберігання реквізитів.

Управління кредиторською заборгованістю визначає спробу підприємства знаходження балансу між виплатою боргових зобов'язань перед постачальниками та підтримкою оптимального рівня грошового потоку. Керування цим балансом визначається корекцією часу та способів оплати за отриману продукцію контрагента. За визначенням аналітичного порталу Stamplic [25], ефективність стратегії управління кредиторською заборгованістю визначається кількома цілями:

- забезпечення своєчасності платежів. Зобов'язання слід виплачувати у чітко встановлені терміни та уникати штрафних санкцій, оскільки прострочення платежів негативно впливає на рівень довіри контрагента;
- точність фінансової звітності. Слід дотримуватись чітких норм та правил щодо відповідності ведення рахунків-фактур;
- управління та належне дотримання вимог. Слід забезпечити відповідність та належність виконання усіх вимог фінансового та законодавчого характеру, з метою уникнення санкцій та штрафів;
- зниження витрат. Слід організувати роботу таким чином, щоб при зберіганні високого рівня ефективності, максимально оптимізувати витрати;
- ефективність обробки запитів. Слід оптимізувати процеси (закупівля – оплата) до такого рівня, щоб зменшити частку ручної роботи, скоротити кількість помилок та час обробки.

Досягнення вказаних цілей дає більше розуміння, контролю над справами та даними, що пов'язані з управлінням активами, що в результаті дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення. Це допомагає краще передбачити грошові кошти та бюджет, даючи змогу раніше знаходити та зменшувати небезпеки нестачі фінансів. Крім того, можливим є оптимізація витрат за рахунок зниження шахрайства та людських помилок. Підвищення якості платежів створює умови для укладання кращих угод із постачальниками, включаючи спільне інвестування, гнучкі правила оплати і знижки за вчасність платежів.

Якщо аналізувати практики, які використовують щоб покращити ефективність управління кредиторською заборгованістю, то у високо-розвинених країнах та країнах Європи, переважають наступні методи:

- спрощення р2р. У 2022 році проводилось опитування фінансових керівників в Америці компанією Stamplic [25], за результатами якого було виявлено, що близько 60% респондентів очікували на збільшення обсягів роботи серед команд, які працюють над оптимізацією кредиторської заборгованості, інші

– очікували, що команди отримають більше функцій. До того ж, більша частина роботи залишалася на рівні ручної праці, що є довготривалим процесом та містить у собі багато людських помилок. Тому, для покращення управління КЗ, варто давати команді більше свободи та можливості приймати рішення, згрупувати платежі для скорочення їх кількості;, автоматизувати введення та обробку даних, візуалізувати р2р для досягнення кращої комунікації із учасниками процесу управління заборгованістю;

- поліпшення роботи із постачальниками. У роботі із постачальниками ключовим аспектом є побудова міцних відносин, що забезпечить компанії більш сталу підтримку, дозволить отримати потенційно кращі умови співпраці та знижок. Тому, для зміцнення взаємовідносин слід вчасно розраховуватись за боргові зобов'язання, використовувати постачальника як джерело централізованої комунікації та відстеження платежів, створювати системи обліку, переходити до систем електронних платежів;

- точність даних та рахунків. Дуже часто заповнення цих документів є зоною відповідальності найманого персоналу, через що фактор людської помилки є достатньо високим, оскільки неправильність внесення даних може призвести до оплати некоректних рахунків, невідповідності замовлень та ін. Для того, щоб зменшити вірогідність допущення помилок, варто здійснювати додатковий контроль над замовленнями, перевіряти відповідність цін, оцифровувати документи, звіряти банківські виписки, частково або повністю автоматизувати процес;

- впровадження ERP-систем, централізація. Дуже часто процес управління кредиторською заборгованістю є децентралізованим, тому кожен відділ працює окремого один від одного. Тому, впровадження таких систем стає очевидною перевагою при підвищенні ефективності управління компанією, оскільки вона отримує інтегровану систему кожного підрозділу та бухгалтерського обліку, що дозволяє обмінюватись актуальною інформацією; допомагає впроваджувати

загальні внутрішні заходи контролю; здійснюється автоматизований процес формування та відправка рахунків-фактур; дає можливість отримувати перелік витрат у режимі реального часу, що дає можливість прогнозувати рух грошових коштів. Використання таких ERP-систем, як Odoo, ERPNext, BAS, Microsoft business central, дозволяє отримувати усі переваги та є доступними для середнього та малого бізнесу;

- використання технологічних продуктів. Для полегшення та оптимізації процесів можна використовувати технологічні продукти, які забезпечують безперебійну роботу та дозволяють покращити окремі процеси при роботі із кредиторською заборгованістю. Серед основних називають: 1) системи моніторингу платоспроможності (Dun & Bradstreet (D&B), CreditSafe): подібні сервіси дозволяють проаналізувати та оцінити фінансовий стан компаній; 2) хмарні рішення (н-д. Microsoft Azure): забезпечують хмарне середовище, для зберігання та швидкого обміну даними; 3) навчання персоналу (Coursera, LinkedIn Learning): покращення навичок та підготовка працівників до роботи із новими технологіями; 4) глобалізація (Digital transformation services): використання міжнародного досвіду при впровадженні технологій; 5) штучний інтелект (DocuWare Intelligent Indexing + AI Invoice Capture): програми, в яких вбудований ШІ та дозволяє автоматично або напів-автоматично визначати та зчитувати потрібну інформацію, здатен швидко навчатися, може інтегруватися з ERP-системами.

Систематизувавши усі наявні електронні ресурси, можна представити їх у вигляді узагальненої таблиці 3.1. Наявні приклади покликані оцінювати платоспроможність контрагентів, дозволяє отримувати швидкий доступ даних про компанію, оцінити її ризики, платоспроможність тощо.

Таблиця 3.1

**Систематизація аналітичних ресурсів щодо
управління дебіторською та кредиторською заборгованостями**

Компанія	Спеціалізація	Основні функції	Географія	Інтеграція
Dan&Bradstreet (D&B)	Бізнес- аналітика та процеси, управління ризиками, маркетингові стратегії,	Система номерів DUNS, рейтинги PAYDEX та DPS, обмін бізнес- інформацією, хмарні технології»	Міжнародна компанія	Інтеграція з фінансовими системами підприємств, хмарні сервіси
Experian Plc	Інформаційні послуги, аналіз кредитних ризиків, запобігання шахрайству, маркетингові пропозиції	Кредитні та маркетингові послуги, аналітика прийняття рішень	Міжнародна компанія	Підключення до CRM, банківських систем, кредитних платформ»
Creditsafe	Кредитні онлайн- звіти про бізнес, оцінка кредитоспроможності, фінансовий моніторинг	Кредитний рейтинг, рекомендований кредитний ліміт, інтеграція з бухгалтерськими системами	Офіси у 16 країнах, доступ до даних з 200 країн	Інтеграція з бухгалтерським програмами (SAP, QuickBooks, 1C), API для автоматизації

Джерело: [27]

Використання цих або подібних ресурсів не лише автоматизує роботу підприємства, але й дозволяє підвищувати рівень ефективності роботи із контрагентами. У таблиці 3.2 узагальнено технологічні рішення, які дозволяють оптимізувати процес управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Таблиця 3.2

Систематизація технологічних рішень для управління дебіторською та кредиторською заборгованістю

Аспект впровадження	Опис/ Значення	Приклад технологій/ сервісів	Переваги	Перешкоди/ виклики
---------------------	----------------	------------------------------	----------	--------------------

Автоматизація обліку	Автоматизація ручних процесів управління заборгованістю	SAP ERP (SAP) – потужна система управління бізнес-процесами	Зменшення людських помилок, економія часу, прискорення обробки запитів	Висока вартість впровадження, необхідність навчання персоналу
Моніторинг платоспроможності	Системи для аналізу та оцінки фінансового стану контрагентів	Dun & Bradstreet (D&B) – глобальна база фінансової інформації про компанії	Швидке прийняття рішень, прогнозування ризиків	Недостатня якість даних, складність інтеграції
Кредитний контроль	Розробка та впровадження політики кредитного контролю	QuickBooks (Intuit) – інструмент для відстеження дебіторської заборгованості	Поліпшення управління дебіторською заборгованістю, зменшення прострочених платежів	Складність стандартизації процесів
Хмарні рішення	Використання хмарних технологій для зберігання/обробки даних	Microsoft Azure – хмарна платформа для зберігання і аналітики даних	Доступність у реальному часі, безпека даних, віддалена робота	Вартість, проблеми з конфіденційністю
Використання факторингу	Інструмент для прискорення грошового обігу	PrimeRevenue – онлайн-платформа факторингу	Підвищення ліквідності, зменшення фінансових ризиків	Висока комісія, обмеження для малого бізнесу

Продовження табл. 3.2

Інтеграція штучного інтелекту	Використання ШІ для аналізу даних і прогнозування	Salesforce Einstein Analytics – ШІ для прогнозування і аналітики	Поліпшення прогнозування, автоматичний аналіз великих обсягів даних	Складність впровадження, потреба в якісних вихідних даних
-------------------------------	---	---	---	---

Оснащення персоналу	Навчання та підготовка працівників до роботи з новими технологіями	Coursera/LinkedIn Learning – онлайн-курси з автоматизації та аналітики	Зниження опору змінам, підвищення кваліфікації персоналу	Витрати на навчання, опір персоналу до змін
Глобалізація процесів	Використання міжнародного досвіду у впровадженні технологій	PwC Digital Transformation Services – консалтинг у сфері цифровізації	Впровадження найкращих практик, адаптація до світових стандартів	Відмінності регіональних умов, локалізація технологій

Джерело: [27]

У таблиці узагальнені основні технологічні рішення, зазначені переваги та недоліки, надані конкретні приклади продуктів. Слід зазначити, що перелік таких технологічних продуктів не вичерпується цим списком, оскільки ринок наповнений багатьма рішеннями, включаючи специфічні галузі функціонування окремих клієнтів, що надає можливість обирати конкретний продукт серед ринкових пропозицій.

3.2. Рекомендації щодо покращення системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства

Високий рівень ефективності управління фінансами, у тому числі дебіторською та кредиторською заборгованістю, визначає стійкість та прибутковість підприємства. Високоефективна робота з розрахунками з дебіторами дозволяє вчасно отримувати кошти, при цьому оптимізуючи потік та зменшуючи обсяги сумнівних боргів, що є важливим в умовах нестабільного політично-економічного середовища України. У той же час, управління кредиторською заборгованістю визначає довіру та плідність співпраці з

постачальниками, отримання покращеної системи лояльності, умов оплати відтермінувань, уникнення штрафів за прострочення виплат за зобов'язаннями.

Аналізуючи ринок продуктового ритейлу України, слід вказати на значну перевагу великих мереж над іншими учасниками ринку. У результаті виникає дисбаланс сил, що призводить до обмеження фінансових ресурсів серед малих постачальників, оскільки великі компанії отримують преференції у відтермінуванні оплати, що впливає на загальну кон'юнктуру ринку та можливості у переговорному процесі. Головною проблемою на ринку є встановлення довгих термінів оплати за товар, що часом перевищує 60 днів; це дає можливість отримувати безвідсоткове кредитування, але при цьому зменшується ліквідність та оборотний капітал компанії. Реакцією на ці події стало підписання меморандуму найбільших ритейлерів України для того, аби встановити справедливі умови оплати. У результаті було оголошено про введення обмеження максимального терміну оплати в 30 календарних днів для основних продуктових груп [34]. Проте, як показує практика, постачальники які не мають жодного впливу та сили на переговорному столі, змушені приймати умови більш впливових контрагентів, для того щоб функціонувати на ринку ритейлу України.

Проблематика питання управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства є важливим з точки зору розуміння компанією своїх слабких сторін та можливостей щодо покращення ефективності та загального стану менеджменту заборгованості. У таблиці 3.3 систематизовані усі проблемні питання досліджуваного підприємства та методи їхнього вирішення.

Таблиця 3.3

Визначення проблематики та методів їх вирішення

Проблема	Напрямок вирішення
----------	--------------------

Оплата дебіторської заборгованості готівкою	- використання касових лімітів, розбиття сум на декілька транзакцій; - погашення заборгованості через третіх осіб, із призначенням оплати за виплату боргу - переуступка прав або ж бартерна система оплати
Здійснення контролю за оплатою рахунків-фактур	- створення чіткої політики контролю; - використання сучасних аналітичних рішень, які мають функції нагадування про оплату, онлайн-звітів та аналітичних розрахунків, контролю термінів оплати
Оцінка кредитоспроможності потенційного контрагента	- створення аналітичних та хмарних сервісів оцінки платоспроможності клієнта - використання кредит-скорингу
Висока концентрація людського ресурсу, ручної праці	- використання автоматизованих продуктів, ERP-систем, що здатні виконувати однотипну роботу, з мінімальними ризиками виникнення помилок; - інтеграція ERP-системи з оплатою банківських рахунків; для автоматичного створення шаблонів оплати
Структурування кредиторської заборгованості за строками	- використання aging-аналізу, для аналізу заборгованості за термінами виникнення, швидкого реагування на проблеми та прийняття рішень щодо їх локалізації

Джерело: складено автором

Отже, проаналізувавши проблемні аспекти досліджуваного підприємства при управлінні дебіторською та кредиторською заборгованістю, варто розробити рекомендації щодо покращення фінансового стану та ефективного менеджменту розрахунків із дебіторами та кредиторами компанії. Першочергово, слід сказати про більш глобальну та фундаментальну зміну – це створення невеликої, але навченої команди, яка дозволить покращити усі наявні процеси та забезпечуватиме стабільний контроль над здійсненням усіх норм та вимог щодо заборгованості. Це може бути невеликий підрозділ людей середньої ланки внутрішнього менеджменту або ж із залученням зовнішнього кандидата, для того, аби він зміг розгледіти ті особливості, на які компанія не звертає увагу. До того ж,

це дозволить зменшити затримки у системи платежів, збільшить лояльність постачальників компанії, зменшить витрати, що спричинені прострочуванням платежів.

Наступний аспект щодо поліпшення – це впровадження хмарних сервісів та платформ для аналізу фінансового стану потенційного контрагента. Використання подібних продуктів дозволяє швидко та безпечно отримувати юридичні дані, кредитну історію, надає можливість оцінити рівень платоспроможності. При використанні такої інформації, «ЛотОК» зможе приймати більш обґрунтовані рішення щодо потенційної співпраці із клієнтом. Серед найпопулярніших можна виділити Dan&Bradstreet (D&B) та Experian Plc – сервіси, які спеціалізуються на бізнес-процесах, аналітиці, управлінні ризиками, запобігання шахрайству, можуть бути інтегрованими до банківських та CRM-систем компанії; CreditSafe і QuickBooks – ресурси, на яких можна отримати кредитний онлайн-звіт про бізнес, оцінку платоспроможності та здійснити фінансовий моніторинг. Використання подібних хмарних сервісів забезпечить стабільне функціонування компанії, оптимізує роботу напрямку та зменшить ризик виявлення недобросовісного контрагента.

Наступний аспект щодо покращення управління – використання aging-аналізу при роботі з кредиторською заборгованістю. Створення детальної структури заборгованості за інтервалами: < 30 днів, 31-60 днів, 61-90 днів, > 90 днів, дозволить компанії «ЛотОК» не лише об'єктивно оцінювати поточний стан кредиторки, але й забезпечить можливість прогнозування затримок платежів, їх потенційний вплив на ліквідність. До того ж, проведення aging-аналізу дає змогу оптимізувати процес управління грошовими потоками, оскільки розуміння першочерговості погашення заборгованості перед постачальником, дозволяє створювати баланс між платіжною дисципліною та оборотними коштами підприємства.

Більш глобальною рекомендацією може бути створення торгових альянсів з магазинами подібного формату. Новостворені об'єднання допоможуть отримувати цікавіші пропозиції від постачальників, створюватимуть сильнішу переговорну позицію на ринку, дозволятимуть просувати власні інтереси. Дана стратегія виглядає дещо ідеалістично та потребує залучення багатьох ланок представників топ-менеджменту кожної з компаній-учасниць. Проте, якщо переймати зарубіжний досвід, то представники продуктового ритейлу Європи активно створюють спільні інститути, що допомагає їм конкурувати з більшими торгівельними мережами та здійснювати поступову експансію.

Ще однією ідеєю на перспективу може стати залучення інвестиційних коштів постачальника. Існує певна кількість постачальників, які готові інвестувати у розвиток мережі: це може відбуватись у вигляді прямих фінансових інвестицій, надання довгострокових кредитів, реалізації спільних проектів та маркетингових кампаній, покращення логістики та інфраструктури тощо. Проте, при співпраці та залученні інвестицій між постачальником та мережею магазинів, вирішальну роль має відігравати держава, а саме здійснювати контроль, встановлювати максимальні умови інвестицій, створити сприятливі умови на ринку. Наразі державні органи не зацікавлені у регулюванні цього питання, тому компанія «ЛотОК» може здійснювати додатковий тиск на постачальника для отримання більшої знижки, додаткових умов відтермінування платежів тощо.

Наостанок, хочеться сказати про впровадження ERP-системи – програмного продукту, за допомогою якого можна автоматизувати процеси управління заборгованістю. По-перше, такі системи можуть бути як локальними, так і хмарними, що не лише збільшує варіативність вибору середовища, але й дозволяє підлаштовуватись під мережу магазину, забезпечуючи «хмарну» передачу даних, що значно полегшує роботу команди. Окрім цього, використання подібних сервісів дозволяє автоматизувати процеси, покращити рівень контролю, дає можливість впровадити динамічний aging-аналіз, допомагає оптимізувати

грошові потоки та отримувати зручну та інформативну аналітику. Зазвичай, подібні системи легко інтегруються у наявне середовище компанії, мають систему підписки та забезпечують стабільну роботу багатьох учасників у середовищі одночасно.

Отже, наявні рекомендації переважно стосуються покращення наявної системи управління кредиторською заборгованістю, шляхом впровадження новітніх систем обліку та використання програмних продуктів, що дозволить компанії «ЛотОК» здійснювати більш збалансоване та організоване управління заборгованістю. Окрім цього, були запропоновані глобальні рекомендації, реалізація яких потребує додаткового часу, зусиль та ресурсу. Не дивлячись на це, формування довгострокової стратегії розвитку, з уточненням на глобальні тренди є важливою складовою розвитку мережі магазинів продуктового ритейлу.

3.3. Запровадження ERP-систем як інструмент удосконалення управління заборгованістю підприємства

У світі існує достатня кількість різноманітних систем та програмних продуктів, проте варто розрізняти їхню цінність та переваги в контексті розміру та сфери функціонування компанії. Оскільки Україна перебуває у активній фазі воєнних дій, ринок продуктового ритейлу зазнав певних змін, так як кожного дня перед постачальниками та магазинами виникають операційні виклики, що пов'язані із руйнуванням складських приміщень, розподільчих центрів, постійними перебоями ланцюгів поставок, інфляційними наслідками та постійним зростанням собівартості продукції. У постійному хаосі, що викликаний різними факторами, важливо налаштувати ефективну роботу кожного відділу, знайти шляхи оптимізації витрат для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. На цьому етапі, використання ERP-системи можна розглядати як фактор забезпечення стабільної роботи, що

дозволяє приймати рішення, швидко реагувати на зміни, забезпечувати ефективну роботу фінансового менеджменту компанії.

Серед усіх доступних програмних продуктів, слід звернути увагу на Odoo ERP – систему, що має у собі близько 100 модулів та дозволяє використовувати її не лише для покращення управління запасами та заборгованістю, але й залишає можливість повної інтеграції із використанням модулів POS, управління запасами, бухгалтерії, управлінням та аналізом продажів, закупівель та виробництва. Odoo має чималу базу клієнтів по всьому світу, які функціонують у різних сферах, що дає перевагу у її використанні, оскільки програма максимально адаптована до інтеграції у будь-який бізнес, будь-якого розміру, з готовністю виконання особливих задач та цілей підприємства, починаючи від базових налаштувань, закінчуючи складними функціями. До того ж, Odoo ERP відповідає усім потребам українського продуктового ритейлу: система адаптована до роботи із товарами, які мають обмежений термін придатності, адаптована до українського податкового законодавства та стандартам харчової безпеки. Важливим аспектом роботи подібних систем є автономність, що важливо під час війни – Odoo є повністю автономною, що гарантує отримання безперервності продажів, аналітики та доступу до даних у реальному часі.

Впровадження системи включає у себе ліцензування, надання послуг з установки системи, кастомізацію під потреби клієнта, навчання персоналу, підтримку та обслуговування. Щодо ліцензування, існує декілька версій: безкоштовна (community) та платна (enterprise). Зрозуміло, що безкоштовна має обмежений доступ та не надає жодної переваги у використанні; у свою чергу, платна підписка має два різні плани (стандарт та покращена), основні функції яких зазначені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Систематизація ліцензійних план Odoo-ERP

Характеристика	Стандарт	Покращений
<i>ціна</i>	- \$25, якщо річна оплата; - \$30 щомісячно	- \$37, якщо річна оплата; - \$47 щомісячно
<i>модулі</i>	усі доступні	усі доступні
<i>кількість користувачів</i>	необмежено	необмежено
<i>хостинг</i>	Odoo online	Odoo online, локальний
<i>кастомізація</i>	-	+
<i>підтримка кампаній</i>	-	+
<i>доступ до API</i>	-	+
<i>призначення</i>	стандартне використання	розширений функціонал; кастомізація

Джерело: складено автором на основі даних [35]

Впровадження системи до ієрархії менеджменту компанії – це невід’ємний процес, що потребує залучення спеціалістів та залежить від складності реалізації проекту. Сюди відносять бізнес-процеси, налаштування, адаптацію, перенесення даних, інтеграцію з іншими наявними програмними продуктами тощо. Компанія Odoo пропонує пакети послуг, які визначені у сумах < \$15 000 у разі вирішення потреб малого бізнесу, \$15 000 – 50 000 – для середнього бізнесу, > \$50 000 – для великого бізнесу. Вартість навчання та кастомізації продукту залежить від основних потреб та задач, кількості користувачів, від розробки або доробок оснащення.

Охарактеризувавши основні переваги та особливості впровадження Odoo ERP, розглянемо реальний приклад впровадження цієї системи у швейцарську мережу продуктових магазинів La Petite Épicerie, яка поєднує у собі не лише традиційну торгівлю товарами щоденного споживання, але й активно впроваджує інноваційні та технологічні рішення, такі як застосунок мережі, який дозволяє сканувати товари, здійснювати автоматичну оплату, із можливістю надати усю корисну інформацію про продукт. Таким чином, йде потужна оптимізація витрат найму постійного персоналу та відсутності кас. Компанія активно залучає

зовнішнє фінансування та пропонує стати співвласником мережі, для подальшого розвитку та відкриття близько 50 магазинів протягом кількох наступних років [36].

На офіційному сайті Odoo ERP, ця продуктова мережа зазначена як клієнт компанії, що ймовірно, свідчить про використання компанії послугами POS, для забезпечення безперервної роботи каси, синхронізацію її із мобільним застосунком; inventory management, що дозволяє ефективно управляти запасами, здійснювати автоматичне списання продукції; e-com; accounting, для формування автоматичних фінансових звітів, інтеграції платіжних систем та рахунків, здійснення обліку оплачених рахунків-фактур, аналізу, нагадування та оплати заборгованості за основними дебіторами та кредиторами. На основі аналітики публічних кейсів компанії Odoo, інтеграція продукту компанії збільшує ефективність управління запасами на 40-50%, швидкість реагування та якість прийнятих рішень – 30-40%, прозорість фінансової звітності – 50-60%, покращення стану та ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованістю – 30-40%.

Розглянувши приклад впровадження системи Odoo ERP до однієї з мереж продуктового ритейлу Європи, спробуємо спроектувати цей кейс на мережу магазинів «ЛотОК». Одразу слід зазначити, що даний аналіз не гарантує повної цілісності та точності усіх показників, оскільки для отримання точних даних, варто проводити більш ґрунтовний аналіз використання цієї системи, дослідження реальних можливості оптимізації та готовність до інтеграції компанії «ЛотОК», фінансові виклики. Оскільки компанія La Petite Épicerie функціонує на ринку Європи, необхідно консолідувати та зважити макроіндикатори до одного рівня, які показували б готовність запровадження технологій та відображали результативність цих технологій на рівні бізнесу. Для цього використаємо Global Innovation Index (GII), який аналізує та представляє найбільш інноваційні економіки у світі, ранжуючи їх за ефективністю

використання інновацій, висвітлюючи сильні та слабкі сторони. У таблиці 3.5, представлені показники, які найбільше підходять до аналізу, виходячи з теми дослідження.

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз показників ГП України та Швейцарії за 2024р.

Назва показника	Україна	Швейцарія	Опис
ICT access	87,9	100	доступ інформаційних та комунікаційних технологій населення та бізнесу
ICT use	74,9	84,3	використання технологій
Finance for startups and scaleups	34,8	78,1	доступ до фінансування стартапів і компаній, що активно використовують технологічне оснащення
Venture capital (VC) investors, deals/bn PPP\$ GDP	0,1	0,8	інтенсивність венчурних угод, динаміка технологічних ініціатив
Knowledge-intensive employment, %	37,9	50,7	частка людей, що залучені до високо-технологічних робіт та робіт, що потребують вузьких знань
Software spending, % GDP	0,7	0,6	ВВП, що використовується на розробку та реалізацію технологічних продуктів

Джерело: складено на основі даних [37]

Виокремивши основні індикатори, про які зазначалося раніше, знаходимо співвідношення показників Україна/ Швейцарія та вираховуємо середнє значення.

$$X = \frac{(87,9/100 + 74,9/84,3 + 34,8/78,1 + 0,1/0,8 + 37,9/50,7 + 0,7/0,6)}{6} = 0,709 \quad (3.1)$$

У результаті, отримуємо інтегральний показник, який можна використати при оцінці очікуваного ефекту впровадження ERP-системи Odoo. Враховуючи, що середні показники ефективності в Європі складають 40%, зважуємо цей показник на отриманий нами інтегральний індекс, і в результаті отримуємо **28%**

- потенційний показник ефективності, при впровадженні Odoo ERP у мережу «ЛотОК».

Отже, проектуючи використання ERP-системи Odoo компанія «ЛотОК», можна прогнозувати, що це не лише може оптимізувати роботу відділів, автоматизує частину наявної людської роботи, покращить загальний технологічний стан компанії, поліпшить процес нагадування та платіжну дисципліну при роботі з дебіторами та кредиторами, але й у перспективі допоможе компанії зменшити кредиторські зобов'язання, покращить платіжний баланс та загальний фінансовий стан підприємства.

Розділ 3 стосується характеристики наявних технологічних та інноваційних продуктів, які доступні на українському ринку та допомагають оптимізувати та підвищити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю компанії, що є важливим фактором здорового фінансового стану підприємства, особливо такого, що працює у продуктовому ритейлі. Слід зазначити, що подібні інструменти є лише допоміжними засобами при роботі із заборгованістю компанії. Окрім цього, були запропоновані рішення для покращення стану управління як дебіторською, так і кредиторською заборгованістю підприємства «ЛотОК». Основні рекомендації стосуються зменшення ручної праці при роботі із рахунками-фактурами, використання допоміжних технологічних та хмарних сервісів, які допомагають зрозуміти фінансовий стан та платоспроможність потенційних партнерів. Також були запропоновані більш довгострокові та глобальні методи щодо покращення управління системою заборгованості підприємства. На останок, був наведений реальний кейс використання обраної ERP-системи, на прикладі французького ритейлера, та проведені попередні розрахунки, щодо потенційного впровадження подібної системи на базі мережі магазинів «ЛотОК», з урахуванням технологічних індикаторів.

ВИСНОВКИ

За результатами досліджень системи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, зокрема на досліджуваному підприємстві, сформовано ряд висновків:

- дебіторська і кредиторська заборгованість є об'єктами як фінансового так і операційного менеджменту підприємства, і відображають стан економічних відносини підприємства з іншими суб'єктам господарювання – контрагентами бізнесу. Багатогранний характер дебіторської і кредиторської зумовлює необхідність їх класифікації за різними ознаками, оскільки це дозволяє підприємствам краще структурувати облік і аналіз заборгованості, розробляти відповідні стратегії управління. Такими ознаками є: характер виникнення, строк погашення, економічна природа, надійність та платоспроможність контрагентів, ризики неповернення зобов'язань;

- теоретичні аспекти управління заборгованістю налічують декілька основних видів фінансового менеджменту: класичний підхід (або управління ліквідністю), ризик-орієнтований (або мінімізації ризиків), поведінковий (або той, де стимулюють контрагентів), системний (або стратегічної інтеграції), модельний (або точного прогнозування). Компанії переважно використовують декілька підходів одночасно, оскільки їх комбінація дозволяє мінімізувати ризики та підвищувати ефективність управління фінансовим станом підприємства;

- методичні засади управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства засновуються на п'ятих основних підходах: класичний, який представлений у вигляді аналізу оборотності та касових розривів компанії; ризико-орієнтований, який прогнозує ймовірність виникнення витрат та принцип формування резервів; структурний, за допомогою якого здійснюється сегментація контрагентів; системний, який інтегрує аналіз у фінансову стратегію

підприємства; модельний, який несе у собі кількісне моделювання для здійснення прогнозування. Ці підходи підкріплені практичними методами аналізу, що дозволяє здійснювати стратегічне бачення та об'єднує прийняття рішень;

- аналіз господарської діяльності магазинів «ЛотОК» демонструє сталий розвиток мережі, достатній рівень конкурентоспроможності, високий рівень розвитку інфраструктури (наявність власного виробництва, СТМ, РЦ, імпорт), впровадження додаткових послуг (доставка, проекти власних пекарень). Аналіз фінансової діяльності демонструє значний розвиток мережі за досліджуваний період, збільшення показників ділової активності підприємства; проте існують виклики, пов'язані із поточною ліквідністю та рентабельністю, частки власного та позикового капіталу;

- аналіз дебіторської заборгованості досліджуваної компанії показав, що розрахунки переважно відбуваються готівкою або ж передплатою, що демонструють високі показники оборотності; крім цього, частка дебіторської заборгованості у активах є задовільною, що означає оптимальний баланс розрахунків. У свою чергу, аналіз кредиторської заборгованості показав достатній рівень оборотності, як для компанії, що функціонує у продуктовому ритейлі; при цьому, частка оборотності кредиторської заборгованості в зобов'язаннях – задовільна;

- аналіз управління заборгованістю підприємства продемонстрував широке залучення багатьох підрозділів, які мають пряме або опосередковане відношення до процесу управління. Життєвий цикл заборгованості продемонстрував широке залучення підрозділів, кожен з яких має чіткі та визначені процеси, успішність та своєчасність виконання яких, формує ефективну систему управління;

- аналіз сучасних методів та підходів до оптимізації управління кредиторської та дебіторської заборгованості показав, що використання сервісів

кредитного скорингу, матричного аналізу, цифрових інструментів (CRM, ERP, штучного інтелекту), здатні покращити ефективність управлінських процесів, зменшити фактор людської помилки, забезпечують віддалений доступ до роботи команди. Практики іноземних компаній, таких як Upflow, Notch, Stamplicy, дозволяють отримувати комплексні та автоматичні рішення, для ефективного управління кредиторською заборгованістю та зменшувати ризики;

- розробка рекомендацій базувалась на аналізі управління заборгованістю компанії, ринковими трендами та вимогами. Основне у рекомендаціях – це автоматизація процесів управління, зменшення ручної праці при обробці рахунків-фактур, поліпшення методів обліку підприємства, а також реалізація глобальних задач – створення торгових коаліцій та плідна співпраця з постачальниками та інвестиції мережу;

- аналіз впровадження ERP-системи, на прикладі Odoo ERP та швейцарської продуктової мережі магазинів, показав, що використання подібних систем є достатньо ефективним методом оптимізації не лише управління заборгованості, але й роботи усього бізнесу. На додачу, були приведені розрахунки, щодо потенційного використання ERP-системи компанією «ЛотОК», показники були індексовані за допомогою індексів Global Innovation Index.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» № 725/4018. Наказ М-ва фінансів України від 08.10.1999 № 237 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Про виконавче провадження : Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII : станом на 9 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> (дата звернення: 20.12.2024).
3. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка.* URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36911/1/Buryak%20O.V.,%20OPDm-21.pdf> (дата звернення: 17.12.2024).
4. Бірюкова А. О. Умови виникнення дебіторської заборгованості на підприємстві. Вісник Чернігівського національного технологічного університету [наук. збірник]. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2012. №2 (58). URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/tmppdf/215.pdf> (дата звернення: 15.12.2024)
5. Tirole J. The Theory of Corporate Finance. – Princeton: Princeton University Press, 2006. – 656 p
6. Matytsyna N. O. (2006), “Basic principles regulating relations through settlement accounts receivable management”, *Bukhhalters'kyj oblik i audy*, vol. 12, pp. 38-42.
7. Хохлов М.П., Корнієнко О.С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства: економіка і суспільство, вип. №7. 2017. С. 402 – 407. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/70.pdf (дата звернення: 22.12.2024)

8. Гуня В.О. Удосконалення класифікації дебіторської заборгованості та її відображення у фінансовій звітності підприємств / В.О. Гуня. Економічний простір. 2014. № 19. С. 124–131.
9. *The Procter & Gamble Company. 403 Forbidden.*
URL: https://s1.q4cdn.com/695946674/files/doc_events/2025/02/CAGNY-2025-Reg-G-FINAL.pdf (дата звернення: 22.12.2024).
10. Власова І. О. Облік розрахунків з дебіторами та кредиторами: автореф. дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.04 - бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Донецьк, 2005. 20 с.
11. *Репозиторій:: Репозитарій КНУБА :: Головна.*
URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7701cb61-e6c4-48de-b484-e3b84dd5a501/content> (дата звернення: 27.12.2024).
12. Brigham, E. F., Ehrhardt, M. S. *Financial Management: Theory & Practice*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2016
13. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux. 2011, 499 p. ISBN 978-0374275631.
14. Miller M. B. *Quantitative Financial Risk Management*. Hoboken: Wiley, 2019. 512 p. ISBN 978-1-119-52220-1
15. Пінчук Т., Стефанович Н., Кумейко А. Економічна характеристика дефініції «Дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-66> (дата звернення: 28.12.2024).
16. Партий, Г. О.; Загородній, А. Г. *Фінанси підприємства: навч. посіб. Л.: ЛБІ НБУ, 2003.*

17. Berk J., DeMarzo P. *Corporate Finance. Global Edition. 6th ed.* Harlow: Pearson Education, 2023.
18. Самсонова Л.В. Вплив контрактних відносин на макроекономічну стабільність приймаючих країн: економіка і суспільство. Випуск №5. 2016. С. 72-76
19. Олексій Шваб, власник мережі ЛотОК: Протягом останніх чотирьох років нас намагаються купити. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/oleksij-shvab-vlasnik-lotok/> (дата звернення: 15.01.2025).
20. ЛотОК запускає новий застосунок та доставку по місту Буча. *ЛотОК*. URL: <https://lotok.ua/news/lotok-zapuskaye-novij-zastosunok-ta-dostavku-po-mistu-bucha> (дата звернення: 15.01.2025).
21. Асоціація ритейлерів України. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 17.01.2025).
22. Havran V., Danylkiv K., Havran M. Improving receivables management of the enterprise in the context of new challenging market conditions. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2020. Т. 4, № 1. С. 151–158. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.151> (дата звернення: 01.02.2025).
23. Upflow | Accounts Receivable Software for Teams. *Upflow | Accounts Receivable Software for Teams*. URL: <https://upflow.io/> (дата звернення: 05.02.2025).
24. Accounts Receivable Automation Software | Notch. *Notch Financial*. URL: <https://notch.financial/> (дата звернення: 05.02.2025).
25. Stamppli. *Stamppli*. URL: <https://www.stamppli.com/> (дата звернення: 09.02.2025).

26. Головна. *Сократ: електронна система управління ВНЗ*. URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/22655.pdf> (дата звернення: 09.02.2025)

27. Kucherenko V. Systematization of approaches to management of accounts receivable and accounts payable. *Visnyk Universytetu "Ukraine"*. 2025. № 13 (40). С. 115–126. URL: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-11>

28. Голова АМКУ Кириленко: Антимонопольний комітет наближує українську практику протидії монополізації до стандартів ЄС. *Бізнес Цензор*. URL: <https://censor.net/n3494175>

29. Upflow) A. (. D. @. 8 Best Practices to Improve Your Accounts Receivable (AR) Management. *8 Best Practices to Improve Your Accounts Receivable (AR) Management*. URL: <https://upflow.io/blog/ar-collections/accounts-receivable-management> (дата звернення: 15.03.2025).

30. 10 Receivables Management Best Practices - AR | Notch. *Notch*. URL: <https://notch.financial/blog/receivables-management-best-practices/> (дата звернення: 17.03.2025).

31. Best Strategies for Successful Accounts Payable Management. *Modern Corporate Card & Spend Management - Pluto | Formerly PlutoCard*. URL: <https://www.getpluto.com/accounts-payable/management> (дата звернення: 20.03.2025).

32. Accounts Payable Management: Best Practices & Solutions. *Tipalti*. URL: <https://tipalti.com/resources/learn/accounts-payable-management-eu/> (дата звернення: 20.03.2025).

33. Six Strategies to Better Accounts Payable Management. *Stampli*. URL: <https://www.stampli.com/blog/accounts-payable/accounts-payable-management/> (дата звернення: 27.03.2025).

34. Філіпенко Д. Постачальники продуктів vs ритейл: важкий пошук компромісу між саморегулюванням та адміністративним втручанням – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/retail/postacalniki-produktiv-vs-riteil-vazkii-posuk-kompromisumiz-samoregulyuvannyam-ta-administrativnim-vtrucannyam-415371/> (дата звернення: 26.03.2025).

35. Odoo Pricing Guide 2025: Complete Cost & Plan Breakdown. *AI-led Digital Transformation Services Agency For Enterprises*. URL: <https://www.brainvire.com/insights/odoo-erp-implementation-cost/> (дата звернення: 03.04.2025).

36. La Petite Épicerie : Le modèle phygital qui révolutionne les villages suisses - Forbes France. *Forbes France*. URL: https://www.forbes.fr/mediasfrance/petite-epicerie/?utm_source=cha (дата звернення: 03.04.2025).

37. Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf

38. La Petite Épicerie - Ton garde-manger innovant et local. *La Petite Épicerie*. URL: <https://lapetiteepicerie.ch/> (дата звернення: 04.04.2025).

39. Avasthi V. Accounts Receivable vs. Accounts Payable. *Invoicera Blog* |. URL: <https://www.invoicera.com/blog/financial-management/difference-between-accounts-receivable-accounts-payable-management/> (дата звернення: 04.04.2025).

40. World Bank Group - International Development, Poverty and Sustainability. *World Bank Group - International Development, Poverty and Sustainability*. URL: <https://www.worldbank.org/en/home>

41. Statista - The Statistics Portal. *Statista*. URL: <https://www.statista.com>

42. Best Practices For Managing Account Receivables And Payables. *The Betts Firm*. URL: <https://thebettsfirmsl.com/blog/best-practices-for-managing-account-receivables-and-payable> (дата звернення: 07.04.2025).

43. J.P. Morgan. Accounts Receivable Management: AR Tips, Process & Guide. *J.P. Morgan Germany | About us*. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/treasury/automated-receivables/accounts-receivable-management> (дата звернення: 01.04.2025).

44. Best Practices für das Forderungsmanagement | Stripe. *Online-Bezahldienst und Zahlungsdienstleister | Stripe*. URL: <https://stripe.com/resources/more/accounts-receivable-management-best-practices-ways-to-maximize-efficiency-and-accuracy> (дата звернення: 30.03.2025).

45. Золотайко К.С. Економічна сутність та причини виникнення дебіторської заборгованості. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis03-17.html>

46. І. І. Туболец. Політика стягнення дебіторської заборгованості. Ефективна економіка № 12, 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=408>

47. Open Source ERP and CRM | Odoo. *Odoo*. URL: <https://www.odoo.com/> (дата звернення: 15.04.2025).

48. Doing business in Ukraine: Economy, Business, and Investments | Deloitte Ukraine. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/services/tax/perspectives/doin-g-business-in-ukraine.html> (дата звернення: 17.04.2025).

49. Odoo Inventory Guide 2025 | Features, Use Cases & AI. *much Consulting*. URL: <https://muchconsulting.com/blog/odoo-2/odoo-inventory-76> (дата звернення: 09.04.2025).

50. How Can Retailers Balance Pricing Amid Ukraine-Russia War?. *Trident Information Systems Pvt Ltd*. URL: <https://tridentinfo.com/how-can-retailers-balance-pricing-amid-ukraine-russia-warhow-can-retailers-balance-pricing-amid-ukraine-russia-war/> (дата звернення: 10.04.2025).

51. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/05/03/erp-implementation-17-common-challenges-and-how-to-overcome-them/> (дата звернення: 08.04.2025).

52. What Is ERP for Retail?. *Oracle NetSuite*. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/retail-erp.shtml> (дата звернення: 05.04.2025).

53. Odoo Pricing Estimate | Licensing, Implementation and Integration Cost. *Captivea*. URL: https://www.captivea.com/en_SG/odoo-erp/odoo-pricing (дата звернення: 11.04.2025).

54. 5 Successful organisations thriving with Odoo ERP system. *Via laurea*. URL: <https://www.vialaurea.com/en/blog/blog-posts-3/5-successful-organisations-thriving-with-odoo-erp-system-35> (дата звернення: 02.04.2025).

55. Hayes A. Understanding Accounts Payable (AP) With Examples and How To Record AP. *Investopedia*.

URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/accountspayable.asp#:~:text=Tip,term%20credit%20offered%20by%20suppliers> (дата звернення: 03.04.2025).

56. Article - Top 5 Things to Know Before Starting with Odoo Accounting. *ERPGAP*. URL: <https://www.erpgap.com/blog/top-five-things-accounting/> (дата звернення: 20.04.2025).

57. Use of Technology for Efficient Accounts Receivable Management. *NCRi*. URL: <https://ncr.com/how-to-use-technology-for-efficient-accounts-receivable-management/> (дата звернення: 20.04.2025).

58. The Role of Technology in Debt Collection | JMA Credit Control. *JMA Credit Control*. URL: <https://jmacreditcontrol.com.au/blog/technology-in-debt-collection/> (дата звернення: 21.04.2025).

59. ACA SearchPoint®: A Comprehensive Compliance Document Library. URL: <https://www.acainternational.org/compliance/searchpoint/>

60. Use of artificial intelligence in enterprises - Statistics Explained - Eurostat. *Language selection | European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 22.04.2025).

61. Sweeney J. Integrated Payments: Boost Customer Experience & Efficiency. *Integrated Payments: Boost Customer Experience & Efficiency*. URL: <https://upflow.io/blog/financial-relationship-management/integrated-payments> (дата звернення: 15.03.2025).

62. Головна. *box market*. URL: <https://box-market.com.ua/>

63. “КОЛО” - мережа продуктових магазинів формату “коло дому”. Коло. URL: <https://kolomarket.com.ua/>

64. Мережа супермаркетів "Наш Край" - Лідер франчайзингу в продуктовому рітейлі в Україні. Мережа супермаркетів "Наш Край". URL: <https://nashkraj.ua/uk/>