

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«Управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах воєнної економіки» (на матеріалах ТОВ «Подільська регіональна агенція»)»**

(назва теми)

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Смоляк О. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н, доцент

Самарічева Т. А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: **Самойленко О. П.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Смоляк О. В. «Управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах воєнної економіки (на матеріалах ТОВ «Подільська регіональна агенція»)» – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 74 с.

У роботі здійснено наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» в умовах воєнної економіки. Визначено сутність дебіторської заборгованості, її функції та роль у системі фінансового управління підприємства. Досліджено організаційно-методичні підходи управління дебіторською заборгованістю та фактори впливу воєнної економіки на її динаміку і ризики неповернення.

Проведено комплексний аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства, оцінено ефективність наявної системи управління. Розроблено пропозиції щодо мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості, удосконалення управлінських процедур та прогнозування економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для оптимізації фінансових потоків, підвищення ліквідності та зниження ризику неплатежів на підприємстві. Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні методів управління дебіторською заборгованістю в умовах воєнної економіки та розробці адаптованих заходів для конкретного підприємства.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, ризик неповернення, фінансова стійкість, воєнна економіка.

ABSTRACT

Smolyak O. V. «Enterprise Accounts Receivable Management in the Conditions of Wartime Economy (based on the materials of LLC «Podilska Regional Agency»)» – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 072 Finance, banking, insurance and stock market. Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2026. 74 p.

The master's thesis provides a scientific substantiation of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving accounts receivable management of LLC «Podilska Regional Agency» under wartime economic conditions. The essence of accounts receivable, its functions, and its role in the financial management system of the enterprise are defined. Organizational and methodological approaches to accounts receivable management and the impact of wartime economy on its dynamics and default risks are studied.

A comprehensive analysis of the composition, structure, and dynamics of the enterprise's accounts receivable was carried out, and the effectiveness of the existing management system was evaluated. Proposals were developed for minimizing the risk of non-payment, improving management procedures, and forecasting the economic effect of implementing the proposed measures.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the developed recommendations to optimize financial flows, increase liquidity, and reduce payment risks at the enterprise. The scientific novelty of the work consists in a comprehensive study of accounts receivable management methods under wartime economic conditions and the development of adapted measures for a specific enterprise.

Key words: accounts receivable, accounts receivable management, default risk, financial stability, wartime economy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність управління дебіторською заборгованістю: поняття, функції, місце в системі фінансового управління підприємства	9
1.2. Організаційно-методичні засади управління дебіторською заборгованістю в умовах воєнної економіки	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКА РЕГІОНАЛЬНА АГЕНЦІЯ»	25
2.1. Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства.....	25
2.2. Оцінка управління дебіторською заборгованістю підприємства	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКА РЕГІОНАЛЬНА АГЕНЦІЯ»	40
3.1. Напрями мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості.....	40
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю та прогноз економічного ефекту від їх впровадження	44
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах воєнної економіки ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства набуває особливої актуальності. Одним із ключових елементів фінансового управління є управління дебіторською заборгованістю, яке безпосередньо впливає на ліквідність, платоспроможність і фінансову стабільність компанії. Проблема невчасного погашення дебіторської заборгованості є поширеною для більшості підприємств, що працюють у кризових умовах, і вимагає розробки ефективних механізмів контролю та оптимізації.

Актуальність теми визначається необхідністю вдосконалення систем управління дебіторською заборгованістю підприємств, що функціонують в умовах воєнної економіки. Управління дебіторською заборгованістю в умовах воєнної економіки є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості підприємства, оскільки підвищення ризику неплатежів може призводити до зменшення ліквідності та порушення нормальної господарської діяльності. Так, М. Бардадим зазначає, що ефективний облік і контроль дебіторської заборгованості зміцнює фінансову безпеку підприємства [1, с. 11]. Н. Бутко підкреслює, що організація обліку дебіторської заборгованості повинна враховувати специфіку ринку та внутрішні фінансові показники підприємства [4, с. 110–113]. А. Глушко демонструє, що системне управління дебіторською заборгованістю сприяє підвищенню ефективності використання оборотних активів [6, с. 2], а Я. Пиріг вказує на важливість адаптивних стратегій для підприємств критичної інфраструктури в умовах нестабільності [7, с. 47–54]. І. Борисенко наголошує на прямому впливі дебіторської заборгованості на фінансовий результат підприємства [2, с. 172–174], тоді як О. Каховська звертає увагу на необхідність особливих підходів управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів [12, с. 54–58]. Л. Кручак зазначає, що автоматизація обліку заборгованості на основі інтегрованих баз даних контрагентів підвищує точність і своєчасність аналітичних даних [19, с. 109–

118]. М. Шигун підкреслює значення облікового забезпечення стратегічного управління дебіторською заборгованістю [58, с. 135–144], а І. Ленко визначає ключові аспекти регулювання дебіторської заборгованості в умовах економічної нестабільності [23, с. 91–97]. С. Юрченко наголошує, що управлінські рішення щодо контролю дебіторської заборгованості підвищують рівень фінансово-економічної безпеки підприємства [61, с. 4]. На прикладі ТОВ «Подільська регіональна агенція» відзначається, що комплексне поєднання фінансового, облікового та аналітичного інструментарію дозволяє стабілізувати господарську діяльність навіть в умовах воєнної економіки [30].

Мета роботи полягає у розробці науково-обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» в умовах воєнної економіки.

Завдання дослідження включають:

- дослідити сутність управління дебіторською заборгованістю: поняття, функції, місце в системі фінансового управління підприємства;
- визначити організаційно-методичні засади управління дебіторською заборгованістю в умовах воєнної економіки;
- провести аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства;
- оцінити управління дебіторською заборгованістю підприємства;
- обґрунтувати напрями мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості;
- розробити заходи удосконалення управління дебіторською заборгованістю та здійснити прогноз економічного ефекту їх впровадження.

Об’єкт дослідження – процес управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах воєнної економіки.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти управління дебіторською заборгованістю на прикладі ТОВ «Подільська регіональна агенція».

Методи дослідження. У процесі дослідження управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» застосовано комплекс методів, які забезпечують всебічний аналіз та обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, економічний аналіз дозволив визначити сутність дебіторської заборгованості, її функції та місце в системі фінансового управління підприємства. Для оцінки складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості використано фінансовий аналіз, який дав змогу розрахувати показники оборотності, ліквідності та вплив на фінансовий результат підприємства. Методи статистичної обробки даних, зокрема кореляційно-регресійний аналіз та трендовий аналіз, застосовано для виявлення закономірностей змін заборгованості у різні періоди та оцінки ризику неплатежів. Економіко-математичне моделювання було використано для побудови прогнозної моделі дебіторської заборгованості та визначення економічного ефекту від впровадження пропонованих управлінських заходів. Порівняльний аналіз дозволив зіставити фактичні дані підприємства з нормативними показниками та кращими практиками управління дебіторською заборгованістю, тоді як системний аналіз забезпечив комплексну оцінку взаємозв'язків між фінансовими показниками та ефективністю управлінських рішень. Для формулювання практичних рекомендацій застосовувалися методи теоретичного узагальнення, а емпіричне дослідження на основі первинних даних підприємства дозволило отримати об'єктивну інформацію щодо складу та динаміки дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція». Таким чином, інтеграція зазначених методів забезпечила обґрунтовану оцінку існуючої системи управління та науково-практичне обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності, включно з прогнозом економічного ефекту за допомогою економіко-математичного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю, оптимізації фінансових потоків і зниження ризиків неповернення боргів на вітчизняних підприємствах.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у фінансову політику ТОВ «Подільська регіональна агенція».

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні методів управління дебіторською заборгованістю в умовах воєнної економіки, адаптованих до специфіки діяльності конкретного підприємства, а також у розробці заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю та проведення прогнозу економічного ефекту їх впровадження.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки. У першому розділі висвітлено теоретико-методичні засади управління дебіторською заборгованістю, другий розділ присвячено аналізу системи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція», а третій розділ містить пропозиції щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління дебіторською заборгованістю: поняття, функції, місце в системі фінансового управління підприємства

У сучасних умовах економічної нестабільності та зростаючого фінансового ризику для підприємств особливого значення набуває ефективне управління дебіторською заборгованістю. Дебіторська заборгованість виступає важливим компонентом оборотного капіталу підприємства і водночас є одним із факторів фінансової стійкості, ліквідності та загальної ефективності діяльності. Неєфективне управління дебіторською заборгованістю може призвести до виникнення касових розривів, підвищення кредитного ризику та зниження рівня фінансової безпеки підприємства.

У науковій літературі питання управління дебіторською заборгованістю розглядаються як із точки зору бухгалтерського обліку та фінансового контролю, так і з позицій сучасного фінансового менеджменту, який акцентує увагу на комплексі організаційних, аналітичних та стратегічних заходів щодо мінімізації ризиків та забезпечення стабільності грошових потоків (табл. 1.1). Управління дебіторською заборгованістю – це системний процес організації, контролю та оптимізації розрахунків підприємства з контрагентами, що передбачає планування надходження коштів, аналіз ризиків, резервування та використання інструментів фінансової безпеки.

У літературі наводяться різні підходи до визначення сутності цього поняття. Так, І. Борисенко, Д. Шибковський, Н. Педченко розглядають управління дебіторською заборгованістю як процес аналізу та контролю за розрахунками з покупцями для забезпечення фінансової стабільності підприємства [4], у той час як М. Бардадим та Н. Свічкарь підкреслюють

важливість організаційно-облікових механізмів для підвищення фінансової безпеки [1].

Таблиця 1.1 – Підходи авторів щодо сутності поняття управління дебіторською заборгованістю*

Автори	Визначення сутності управління дебіторською заборгованістю
М. Бардадим, Н. Свічкач [1]	Акцент на організаційно-облікових механізмах, що підвищують фінансову безпеку підприємства
Н. Бутко, В. Погрібняк [4]	Управління дебіторською заборгованістю як процес аналізу та контролю за розрахунками з покупцями для забезпечення фінансової стабільності підприємства
С. Бурлан, Ю. Валентова [3]	Дебіторська заборгованість розглядається як актив, управління яким потребує системного обліку та контролю
В. Гавриленко, Ю. Крот, Н. Бразілій, Я. Пастернак [5, с. 193]	Сутність управління полягає у забезпеченні своєчасного надходження коштів та мінімізації ризику прострочень
А. Глушко [6]	Підхід з позицій сучасного менеджменту: управління дебіторською заборгованістю як комплекс заходів контролю, аналізу та планування грошових потоків
Ю. Глушач [8]	Управління заборгованістю підприємства передбачає застосування методів контролю, резервування та факторингу
О. Грицай, Н. Станасюк [9, с. 828]	Управління дебіторською заборгованістю у контексті обліково-аналітичного забезпечення, з акцентом на моніторинг ризиків та їх мінімізацію
Л. Кононенко, Н. Сисоліна, О. Юрченко [16, с. 105]	Управління дебіторською заборгованістю як інструмент економічної безпеки підприємства, включає аналіз, контроль та прогнозування
В. Коваль, В. Супрун [14, с. 135]	Системний підхід до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю в умовах кризи для збереження ліквідності
О. Чорненька [53, с. 159]	Автоматизація обліку дебіторської заборгованості в інформаційних системах як інструмент ефективного управління
С. Юрченко, Т. Мачак, В. Овдін [61]	Підхід, орієнтований на підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства через комплексне управління дебіторською заборгованістю

*Примітка. Складено автором.

Проблема управління дебіторською заборгованістю в сучасних умовах економічної нестабільності та воєнної економіки є предметом активного дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів. Аналіз наукових

підходів дозволяє визначити основні трактування сутності управління дебіторською заборгованістю та виділити ключові функції цього процесу. Так, М. Бардадим та Н. Свічкач [1] акцентують увагу на організаційно-облікових механізмах, які спрямовані на підвищення фінансової безпеки підприємства, підкреслюючи, що ефективне управління дебіторською заборгованістю є складовою стабільності бізнесу.

У подібному контексті Н. Бутко та В. Погрібняк [4] розглядають управління дебіторською заборгованістю як процес аналізу та контролю за розрахунками з покупцями, що забезпечує фінансову стабільність підприємства. Цей підхід доповнює погляд С. Бурлана та Ю. Валентової [3], які підкреслюють роль системного обліку та контролю за дебіторською заборгованістю, розглядаючи її як актив, управління яким потребує комплексного підходу.

Водночас В. Гавриленко, Ю. Крот, Н. Бразілій та Я. Пастернак [5, с. 193] концентрують увагу на практичному аспекті – своєчасному надходженні коштів та мінімізації ризику прострочень, що є ключовим завданням управління дебіторською заборгованістю. Натомість, А. Глушко [6] пропонує підхід з позицій сучасного менеджменту, де управління дебіторською заборгованістю розглядається як комплекс заходів контролю, аналізу та планування грошових потоків, що дозволяє забезпечити ефективність фінансового менеджменту підприємства.

Автор Ю. Глушач [8] звертає увагу на використання конкретних методів управління, таких як контроль, резервування та факторинг, що дозволяє зменшити ризики неплатежів. Дослідники О. Грицай та Н. Станасюк [9, с. 828] підкреслюють обліково-аналітичний аспект управління, зокрема моніторинг ризиків та їх мінімізацію, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Варто відзначити, що Л. Кононенко, Н. Сисоліна та О. Юрченко [16, с. 105] акцентують увагу на прогнозуванні дебіторської заборгованості як інструменті економічної безпеки підприємства, включаючи аналіз і контроль, що дозволяє підвищити фінансово-економічну стійкість. Натомість, В. Коваль та В. Супрун

[14, с. 135] пропонують системний підхід до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю в умовах кризи для збереження ліквідності підприємства, тоді як О. Чорненька [53, с. 159] акцентує на автоматизації обліку, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів.

Завершуючи огляд, С. Юрченко, Т. Мачак та В. Овдін [61] пропонують комплексний підхід, спрямований на підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства шляхом інтегрованого управління дебіторською заборгованістю, що включає аналіз, контроль та планування грошових потоків. Узагальнений аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що сучасне управління дебіторською заборгованістю передбачає поєднання організаційно-облікових, аналітичних та прогностичних механізмів, а також застосування автоматизованих інформаційних систем для підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємства.

На основі аналізу різних підходів можна сформулювати наступне узагальнене визначення. Управління дебіторською заборгованістю – це комплекс організаційних, аналітичних та фінансових заходів підприємства, спрямованих на контроль, планування, моніторинг та оптимізацію розрахунків з контрагентами з метою забезпечення своєчасного надходження коштів, мінімізації кредитного ризику та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Управління дебіторською заборгованістю є одним із ключових елементів системи фінансового управління підприємства, оскільки безпосередньо впливає на ліквідність, фінансову стійкість та ефективність використання оборотних коштів. У сучасних умовах ринкової економіки функції управління дебіторською заборгованістю розглядаються як комплекс організаційних, аналітичних та інформаційних заходів, які сприяють своєчасному надходженню коштів, оптимізації структури дебіторської заборгованості та підвищенню фінансової безпеки підприємства (рис. 1.1).

Контрольна	•Забезпечення своєчасності надходження коштів, попередження простроченої заборгованості.
Аналітична	•Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості для прийняття управлінських рішень.
Планово-прогнозна	•Прогнозування грошових потоків та планування роботи з дебіторами.
Регулювальна	•Коригування політики кредитування клієнтів та умов оплати.
Контроль ризиків	•Виявлення сумнівних та безнадійних боргів, формування резервів
Інформаційна	• Надання керівництву підприємства актуальної інформації для прийняття рішень.
Організаційна	•Встановлення відповідальності за управління дебіторською заборгованістю та процедури документообігу.

Рисунок 1.1 – Функції управління дебіторською заборгованістю підприємства*

*Примітка. Складено автором на основі джерел [17; 23, с. 95]

Ефективне управління дебіторською заборгованістю передбачає реалізацію комплексу функцій, кожна з яких виконує роль забезпечення фінансової стабільності підприємства. Контрольна функція спрямована на забезпечення своєчасності надходження коштів від дебіторів та попередження прострочень. Ця функція передбачає моніторинг термінів оплати, взаємодію з боржниками та застосування заходів впливу у разі виникнення затримок. Так, І. О. Борисенко, Д. І. Шибковський, Н. С. Педченко [2, с. 173] та А. Д. Глушко [6] підкреслюють значення контрольної функції для підтримки фінансової стабільності та ліквідності підприємства.

Аналітична функція полягає у вивченні складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості для прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Вона дозволяє оцінювати ефективність роботи з дебіторами, визначати проблемні групи боржників та прогнозувати майбутні надходження коштів. Планово-прогнозна функція передбачає прогнозування грошових потоків та планування роботи з дебіторами. Завдяки цій функції підприємство може ефективно розподіляти ресурси, забезпечувати ліквідність та оптимізувати взаєморозрахунки з контрагентами. Регулювальна функція полягає у коригуванні політики кредитування клієнтів та умов оплати, що дозволяє зменшити ризик прострочень та неплатежів [10]. Функція контролю ризиків передбачає виявлення сумнівних і безнадійних боргів, а також формування резервів для захисту фінансових ресурсів підприємства [15, с. 112]. Інформаційна функція полягає у наданні керівництву актуальної інформації для прийняття управлінських рішень щодо дебіторської заборгованості [29, с. 35]. Організаційна функція включає встановлення відповідальності за управління дебіторською заборгованістю, регламентацію процедур документообігу та внутрішнього контролю [31, с. 231]. Реалізація всіх зазначених функцій забезпечує комплексне управління дебіторською заборгованістю, що є важливим елементом системи фінансового управління підприємства, підвищує ліквідність, зменшує кредитні ризики та забезпечує стабільність грошових потоків.

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища та зростання фінансових ризиків для підприємств особливе значення набуває інтегроване управління фінансами, зокрема управління дебіторською заборгованістю. Цей процес є невід'ємною складовою системи фінансового управління, оскільки безпосередньо впливає на ліквідність підприємства, стабільність грошових потоків та ефективність використання оборотного капіталу. В умовах воєнної економіки та економічних криз ефективно управління дебіторською заборгованістю стає стратегічно важливим чинником забезпечення фінансової стійкості та збереження платоспроможності. Науковці наголошують, що управління дебіторською заборгованістю не обмежується лише контролем над надходженням коштів. Воно охоплює цілий комплекс заходів, що включають планування, аналітичне забезпечення, моніторинг ризиків та організаційне

регламентування роботи з контрагентами. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати кредитний ризик, а й забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень у сфері фінансів підприємства [46, с. 117].

Рис. 1.2 відображає місце управління дебіторською заборгованістю у структурі фінансового управління підприємства та демонструє її інтеграцію з ключовими компонентами фінансової діяльності. Управління грошовими потоками забезпечує своєчасне надходження коштів та оптимізацію оборотного капіталу, що безпосередньо впливає на ліквідність підприємства. За відсутності ефективного контролю над дебіторською заборгованістю можливі касові розриви та порушення фінансової стабільності [43, с. 208].



Рисунок 1.2 – Місце управління дебіторською заборгованістю в системі фінансового управління підприємства*

*Примітка. Складено автором на основі джерела [43, с. 208]

Кредитна політика підприємства визначає правила надання кредиту покупцям, встановлює терміни оплати та ліміти, що дозволяє зменшити ризики неплатежів та забезпечити фінансову дисципліну серед контрагентів. Фінансовий контроль виконує функцію моніторингу та оцінки ризиків неплатежів, а також формування резервів сумнівних боргів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виникнення фінансових проблем у дебіторів [36, с. 25]. Аналітичне забезпечення передбачає підготовку звітності та аналіз показників дебіторської заборгованості, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо контролю та планування грошових потоків [42, с. 27]. Планування та стратегія дозволяє прогнозувати надходження коштів та коригувати фінансові стратегії підприємства відповідно до динаміки дебіторської заборгованості, що є ключовим для забезпечення економічної безпеки підприємства [55]. Організаційна структура визначає відповідальних осіб та регламенти роботи з дебіторами, встановлює процедури документообігу, що дозволяє формалізувати процес управління дебіторською заборгованістю та підвищити ефективність її контролю. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю інтегрується у всі ключові компоненти фінансового управління підприємства, виконуючи комплексну функцію забезпечення фінансової стабільності, збереження ліквідності та мінімізації кредитного ризику.

Отже, управління дебіторською заборгованістю є комплексним процесом організаційних, аналітичних та фінансових заходів, спрямованих на планування, контроль, моніторинг і оптимізацію розрахунків з контрагентами, що безпосередньо впливає на ліквідність, фінансову стійкість та ефективність використання оборотних коштів підприємства. Його функції охоплюють управління грошовими потоками, кредитну політику, фінансовий контроль, аналітичне забезпечення, планування та стратегічне прогнозування, а також формування відповідної організаційної структури, що дозволяє мінімізувати кредитний ризик, запобігати простроченій заборгованості та забезпечувати стабільність фінансових потоків. В інтегрованій системі фінансового управління підприємства управління дебіторською заборгованістю виступає ключовим

елементом, який забезпечує своєчасність надходжень, ефективне використання оборотного капіталу та підвищення економічної безпеки організації.

1.2. Організаційно-методичні засади управління дебіторською заборгованістю в умовах воєнної економіки

У сучасних умовах воєнної економіки питання ефективного управління дебіторською заборгованістю набуває особливого значення. Економічна невизначеність, перебої з грошовими потоками та зростання ризику неплатежів вимагають від менеджменту впровадження адаптивних та комплексних методів управління дебіторською заборгованістю, спрямованих на підтримку ліквідності, мінімізацію кредитного ризику та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Організаційно-методичні засади управління дебіторською заборгованістю визначають, як саме організовується управлінська діяльність та якими методами вона забезпечується. У науковій літературі під цим поняттям розуміють сукупність принципів, правил, процедур і інструментів, що відповідають на запитання: хто здійснює управління, у якій формі, за якими правилами, якими методами та з використанням яких ресурсів [55, с. 3].

З точки зору структурування, організаційно-методичні засади включають дві основні складові:

1. Організаційну складову, яка визначає структуру та порядок управлінської діяльності:

- суб'єкти управління та їхні повноваження;
- структура управління та координації;
- порядок планування, реалізації та контролю управлінських рішень;
- нормативно-правове забезпечення, яке включає положення, регламенти, інструкції [4, с. 110; 6, с. 50].

2. Методичну складову, що охоплює підходи, методи і технології управління, зокрема:

- методи аналізу та контролю дебіторської заборгованості, планування грошових потоків;
- форми роботи, що включають навчальні заходи, консультації, тренінги та дослідження;
- інструменти оцінювання результатів і якості управлінської діяльності;
- методи моніторингу та коригування фінансових ризиків [1, с. 11; 55, с. 5].

Організаційна складова управління дебіторською заборгованістю є ключовим елементом забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства, особливо в умовах воєнної економіки, коли ризики неплатежів значно зростають [55; 9, с. 825]. Вона визначає, хто саме здійснює управлінські функції, як формується структура координації та контролю, а також на основі яких нормативних документів регламентується діяльність. Розуміння організаційної складової дозволяє забезпечити чітке розподілення повноважень, стандартизацію процедур і підвищення ефективності управлінських рішень у сфері дебіторської заборгованості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Організаційна складова управління дебіторською заборгованістю*

Елемент	Зміст
Суб'єкти управління	Визначення виконавців та відповідальних осіб за управління дебіторською заборгованістю
Структура управління	Побудова вертикалі та горизонталі координації процесів управління
Планування та контроль	Порядок розробки планів, моніторинг виконання та оцінка ефективності
Нормативне забезпечення	Використання регламентів, інструкцій та положень для стандартизації процесів

*Примітка. Складено автором на основі джерел [55; 9, с. 825]

Суб'єкти управління визначають коло виконавців та відповідальних осіб, які безпосередньо займаються контролем та аналізом дебіторської заборгованості [55]. До них відносяться фінансові директори, бухгалтери, аналітики з управління ризиками та керівники підрозділів, що взаємодіють з покупцями. Чітке визначення суб'єктів управління дозволяє уникнути

дублювання функцій та підвищує відповідальність за своєчасність надходження коштів.

Структура управління передбачає побудову вертикалі та горизонталі координації процесів управління дебіторською заборгованістю. Вертикальна структура забезпечує взаємозв'язок між вищим керівництвом і виконавцями, тоді як горизонтальна сприяє узгодженню діяльності різних підрозділів підприємства, таких як фінансовий відділ, відділ продажів та юридичний департамент [9, с. 825]. Така організація дозволяє своєчасно виявляти проблеми з простроченою заборгованістю та оперативно ухвалювати рішення щодо її погашення.

Планування та контроль охоплює порядок розробки планів управління дебіторською заборгованістю, моніторинг їх виконання та оцінку ефективності реалізованих заходів. Систематичне планування дозволяє передбачати ризики неплатежів, встановлювати цільові показники оборотності дебіторської заборгованості та забезпечувати баланс між дебіторськими та кредиторськими зобов'язаннями підприємства [54]. Контроль реалізації планів здійснюється на основі регулярних звітів, аналізу прострочених боргів та перевірки відповідності фактичних результатів встановленим стандартам. Нормативне забезпечення включає використання регламентів, інструкцій і положень, які стандартизують процеси управління дебіторською заборгованістю. Наявність чітко визначених нормативних документів дозволяє забезпечити уніфікованість підходів, мінімізувати ризики помилок і створити прозору систему відповідальності за виконання управлінських процедур [9, с. 825]. Таким чином, організаційна складова управління дебіторською заборгованістю формує структуровану основу для ефективного функціонування управлінських процесів, підвищуючи контроль, координацію та відповідальність усіх учасників цього процесу в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів [55; 9, с. 825].

Методична складова управління дебіторською заборгованістю визначає сукупність підходів, методів, форм роботи та інструментів, що забезпечують ефективну організацію управлінських процесів на підприємстві [4, с. 112; 7, с.

50]. У воєнних економічних умовах, коли нестабільність платежів та ризики неплатежів значно зростають, методична складова виступає критично важливим механізмом для своєчасного виявлення загроз, прогнозування фінансових потоків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона охоплює як аналітичні й прогностичні методи, так і форми навчання та підвищення кваліфікації управлінців, а також системи оцінювання та коригування результатів діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методична складова управління дебіторською заборгованістю*

Елемент	Зміст
Підходи та методи	Аналітичні та прогностичні методи, системний та комплексний підходи
Форми роботи	Консультації, тренінги, дослідження, семінари для підвищення кваліфікації управлінців
Інструменти оцінювання	Ключові показники, фінансові коефіцієнти, рейтинги контрагентів
Моніторинг та коригування	Виявлення ризиків, своєчасне прийняття управлінських рішень, застосування резервів

*Примітка. Складено автором на основі джерел [4, с. 112; 7, с. 50]

Підходи та методи включають аналітичні, прогностичні та комплексні системні підходи до управління дебіторською заборгованістю [4, с. 112]. Аналітичні методи дозволяють оцінювати стан розрахунків з покупцями, визначати рівень простроченої заборгованості та ідентифікувати проблемні контрагенти. Прогностичні методи дають змогу формувати моделі очікуваних грошових потоків і прогнозувати можливі ризики неплатежів у майбутньому, що особливо актуально у кризових економічних умовах. Форми роботи охоплюють консультації, тренінги, дослідження та семінари, спрямовані на підвищення компетентності управлінців [7, с. 50]. Використання таких форм забезпечує розвиток професійних навичок персоналу, дозволяє впроваджувати сучасні методики обліку та контролю за дебіторською заборгованістю, а також формує культуру ефективного управління фінансовими ризиками на підприємстві. Інструменти оцінювання передбачають застосування ключових показників, фінансових коефіцієнтів та рейтингів контрагентів [4, с. 112]. Вони дозволяють

вимірювати ефективність управлінських заходів, аналізувати ліквідність дебіторської заборгованості та оперативно визначати проблемні зони в роботі з контрагентами. Завдяки такому інструментарію керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо надання відстрочки платежів або використання резервів. Моніторинг та коригування передбачає систематичне виявлення ризиків неплатежів, своєчасне прийняття управлінських рішень та застосування фінансових резервів для мінімізації негативних наслідків [7, с. 50]. Цей процес забезпечує безперервне вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю, оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища та підтримання фінансової стабільності підприємства навіть у складних економічних умовах. Таким чином, методична складова виступає механізмом практичної реалізації організаційних засад управління дебіторською заборгованістю, поєднуючи аналітичні, навчальні та прогностичні інструменти для забезпечення ефективності управлінських процесів [4, с. 112; 7, с. 50].

Оцінка ефективності управління дебіторською заборгованістю є ключовим елементом фінансового аналізу підприємства та дозволяє визначити ступінь контролю над грошовими потоками та ризиками неплатежів. У сучасних умовах економічної нестабільності та воєнної економіки така оцінка набуває особливої актуальності, оскільки коливання ринку та порушення платіжної дисципліни контрагентів здатні суттєво впливати на ліквідність і фінансову стійкість підприємства. Для системної оцінки політики управління дебіторською заборгованістю використовується методична система показників, що охоплює як обсяг та оборотність дебіторської заборгованості, так і її якість та питомий внесок у структурі оборотних активів (табл. 1.4).

Середня дебіторська заборгованість (ДЗс) визначає середній обсяг коштів, що перебувають у розрахунках з контрагентами протягом звітного періоду. Формула розрахунку враховує баланс дебіторської заборгованості на початок та кінець періоду: $(ДЗ \text{ поч.} + ДЗ \text{ кін.}) / 2$. Зростання цього показника свідчить про збільшення залежності підприємства від боргових зобов'язань клієнтів, а отже, підвищує ризики ліквідності та кредитного навантаження. У контексті воєнних

умов збільшення середньої дебіторської заборгованості часто пов'язане з затримками платежів, порушенням фінансової дисципліни контрагентів та необхідністю часткової реструктуризації боргів [48, с. 98; 59, с. 107].

Таблиця 1.4 – Методична система показників управління дебіторською заборгованістю*

Показник	Формула	Ціль використання	Інтерпретація результатів
Середня дебіторська заборгованість (ДЗс)	$(\text{ДЗ поч.} + \text{ДЗ кін.}) / 2$	Визначення середнього обсягу коштів, що перебувають у розрахунках з контрагентами	Зростання ДЗс свідчить про збільшення ризику залежності підприємства від дебіторів
Коефіцієнт оборотності ДЗ (Кообр)	Виручка / ДЗс	Оцінка швидкості обертання коштів у розрахунках з контрагентами	Зменшення коефіцієнта вказує на уповільнення погашення боргів та підвищення кредитного ризику
Період погашення ДЗ (ПДЗ), днів	$365 / \text{Кообр}$	Визначення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості	Збільшення ПДЗ свідчить про затримки платежів та посилення ризиків несплатежів
Частка простроченої ДЗ, %	$(\text{ДЗ} > 90 \text{ днів} / \text{Загальна ДЗ}) \times 100$	Оцінка якості дебіторської заборгованості	Зниження частки простроченої ДЗ свідчить про ефективне управління боргами
Частка ДЗ у оборотних активах, %	$(\text{ДЗ} / \text{Оборотні активи}) \times 100$	Визначення питомої ваги дебіторської заборгованості	Зменшення частки ДЗ у оборотних активах підвищує ліквідність підприємства
Оцінка ефективності політики управління	Комплексна оцінка всіх показників	Визначення результативності заходів щодо управління дебіторською заборгованістю	Поліпшення всіх показників свідчить про ефективність управлінської політики

*Примітка. Складено автором на основі джерел [48, с. 98; 59, с. 107]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кообр) відображає швидкість обертання коштів у розрахунках із контрагентами та розраховується як відношення виручки до середньої дебіторської заборгованості. Зменшення цього показника сигналізує про уповільнення погашення боргів та підвищення кредитного ризику, що може негативно впливати на ліквідність підприємства. У

кризових умовах, наприклад під час воєнної економіки, скорочення оборотності свідчить про збільшення періоду прострочених платежів та необхідність активізації управлінських заходів щодо контролю за дебіторською заборгованістю.

Період погашення дебіторської заборгованості (ПДЗ, днів) визначається як $365 / \text{Кообр}$ і відображає середній термін, протягом якого підприємство отримує платежі від клієнтів. Збільшення цього показника свідчить про затримки в отриманні коштів, що особливо небезпечно у періоди економічної турбулентності, коли фінансова стійкість підприємства може значно погіршитися. Наприклад, у умовах воєнних обмежень тривалість погашення може зростати через логістичні труднощі, обмеження діяльності контрагентів або загальний дефіцит ліквідності на ринку.

Частка простроченої дебіторської заборгованості використовується для оцінки якості заборгованості та визначається як відношення дебіторської заборгованості, що перевищує 90 днів, до загальної ДЗ, помножене на 100. Зниження цього показника свідчить про ефективність управлінських заходів, включаючи контроль над платіжною дисципліною, реструктуризацію прострочених боргів та використання фінансових резервів. У кризових умовах воєнної економіки зниження частки простроченої ДЗ є важливим сигналом стабілізації грошових потоків підприємства.

Частка дебіторської заборгованості у оборотних активах визначає питомий внесок дебіторських вимог у структуру оборотних ресурсів підприємства і розраховується як відношення ДЗ до оборотних активів, помножене на 100. Зменшення цього показника свідчить про підвищення ліквідності активів та зниження ризику фінансової залежності підприємства від дебіторів.

Комплексна оцінка ефективності політики управління дебіторською заборгованістю здійснюється шляхом аналізу всіх вищезазначених показників у сукупності. Поліпшення кожного з них відображає ефективність управлінських рішень та здатність підприємства підтримувати стабільність фінансових потоків навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Такий системний

підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й прогнозувати можливі фінансові ризики та коригувати стратегію управління оборотним капіталом [48, с. 98; 59, с. 107].

Отже, організаційно-методичні засади управління дебіторською заборгованістю в умовах воєнної економіки передбачають комплексний підхід, що поєднує контроль ризиків, адаптацію кредитної політики, системне планування ліквідності, аналітичний моніторинг та моделювання грошових потоків. Така інтеграція дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни фінансового стану контрагентів, забезпечувати стабільність грошових потоків, мінімізувати кредитний ризик і зберігати фінансову стійкість навіть у кризових умовах, що є критично важливим для підтримки платоспроможності та економічної безпеки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКА РЕГІОНАЛЬНА АГЕНЦІЯ»

2.1. Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості підприємства

Дебіторська заборгованість є важливим елементом оборотних активів підприємства, оскільки відображає обсяг коштів, які клієнти або контрагенти ще не сплатили за отримані товари, роботи чи послуги. На рис. 2.1 наведена динаміка дебіторської заборгованості підприємства.

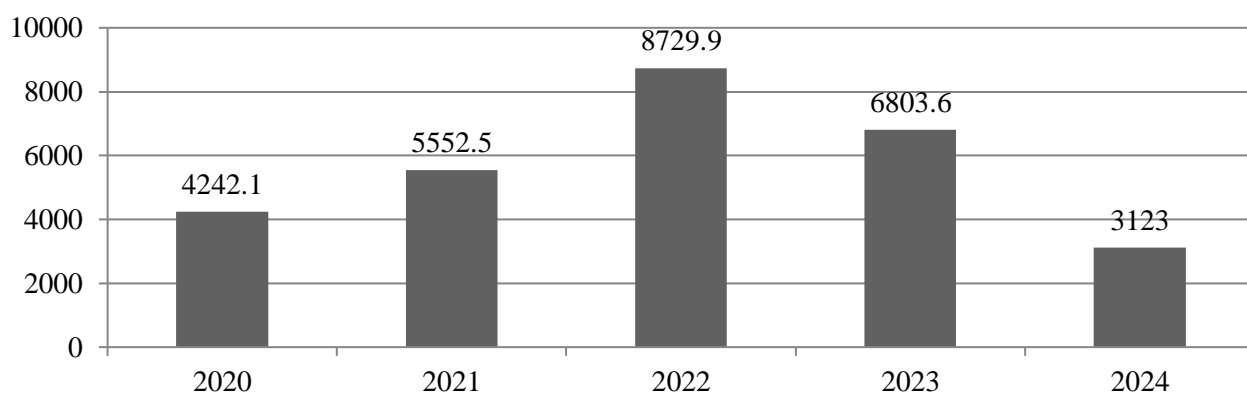


Рисунок 2.1 – Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. (тис. грн)*

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

Динаміка загальної дебіторської заборгованості підприємства в період 2020-2024 рр. відзначається вираженою циклічністю та двома чітко вимальованими фазами: значне зростання у 2021-2022 рр. та різке скорочення у 2023-2024 рр. Так, рівень заборгованості у 2020 році становив 4242,1 тис. грн, у 2021 році зріс до 5552,5 тис. грн (абсолютне збільшення на 1310,4 тис. грн; темп зростання на 30,89%), а у 2022 році досяг пікового значення – 8729,9 тис. грн (порівняно з 2021 роком абсолютне збільшення на 3177,4 тис. грн; приріст на

57,22%). Інакше кажучи, за 2021-2022 рр. підприємство накопичило суттєвий обсяг дебіторської заборгованості, що відобразило збільшення кредитних надань контрагентам або відтермінованих розрахунків у цей період.

Починаючи з 2023 року тенденція різко змінюється – загальна дебіторська заборгованість зменшилася до 6803,6 тис. грн (у порівнянні з 2022 роком – зниження на 1926,3 тис. грн або $-22,07\%$), а у 2024 році відбулося ще більш виразне скорочення до 3123,0 тис. грн (порівняно з 2023 роком – абсолютне зменшення $-3680,6$ тис. грн; темп спаду $-54,10\%$). У підсумку за період з 2020 по 2024 рік загальна дебіторська заборгованість зменшилась на 1119,1 тис. грн або на $26,38\%$ від рівня 2020 року, що свідчить про перехід підприємства від фази накопичення боргів контрагентів до етапу їх активного погашення, реструктуризації чи списання.

Зростання заборгованості в 2021-2022 рр. зумовлене збільшенням обсягів реалізації на умовах відтермінування платежу, погіршенням платіжної дисципліни окремих контрагентів, а також затримками з розрахунками через порушення ланцюгів постачання та фінансові проблеми клієнтів. Різке скорочення у 2023-2024 рр. відображає одночасно кілька явищ: посилення кредитної політики самого підприємства (обмеження відтермінованих платежів, впровадження авансових платежів), активізацію процедури стягнення заборгованості або ж суттєве зниження обсягу господарської діяльності та, як наслідок, зниження обсягів реалізації на кредитних умовах. Важливо також врахувати можливе використання підприємством коригувальних заходів (форфейтинг, факторинг, створення резервів під сумнівну заборгованість, списання історичних боргів), що технічно скорочують валовий обсяг дебіторської заборгованості.

Оцінюючи наслідки описаної динаміки для фінансового стану, слід виділити дві протилежні інтерпретації. По-перше, зменшення дебіторської заборгованості у 2023-2024 рр. позитивно впливає на показники ліквідності та оборотності оборотних активів: зменшується частка неінкасованих коштів у оборотних активах, поліпшуються умови для погашення поточних зобов'язань і

знижується потреба у зовнішньому фінансуванні короткострокових вимог. По-друге, значне зниження дебіторської заборгованості свідчить про зменшення обсягів реалізації на кредитних умовах або про масове реструктуризацію боргів, що не завжди має позитивний довгостроковий ефект на прибутковість і ринкові позиції підприємства.

Структурний аналіз дебіторської заборгованості демонструє значні коливання часток її складових. У 2020 році домінувала інша поточна дебіторська заборгованість (78,67%), тоді як у 2024 р. її частка зросла до 81,73%. Частка заборгованості за товари, роботи і послуги скоротилася з 18,96% у 2020 р. до 5,98% у 2024 р., а заборгованості за розрахунками з бюджетом зросла до 12,29%. Така трансформація структури є наслідком перегляду внутрішніх процедур контролю, змін комерційної політики та підвищення регуляторного навантаження [8]. Аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» у період 2020-2024 рр. підтверджує, що управління фінансовими ризиками в умовах воєнної економіки вимагає системного підходу.

У табл. 2.1 наведені основні тенденції у формуванні боргових зобов'язань покупців, бюджету та інших дебіторів.

Таблиця 2.1 – Динаміка складових дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. (тис. грн)*

Показник	Роки					Відхилення 2024 до 2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	804,5	1943,8	2479,0	2624,3	186,9	-617,6	-76,77
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	101,0	107,0	265,2	361,8	383,8	282,8	280,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	3336,6	3501,7	5985,7	3817,5	2552,3	-784,3	-23,51
Усього дебіторської заборгованості	4242,1	5552,5	8729,9	6803,6	3123,0	-1119,1	-26,38

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

Динаміка складових дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. відображає суттєві зміни у структурі та обсягах боргових зобов'язань підприємства. Поглиблений аналіз показує, що найбільшу частку у структурі дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду становила інша поточна дебіторська заборгованість. Хоча у 2022 р. її обсяг досягнув максимуму – 5985,7 тис. грн, у 2024 р. він скоротився до 2552,3 тис. грн, що на 784,3 тис. грн (на 23,51 %) менше порівняно з 2020 р. Упродовж 2020-2024 рр. значні зміни простежуються у групі дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги. У 2020 р. її величина становила 804,5 тис. грн, проте у 2024 р. вона різко знизилася до 186,9 тис. грн, що на 617,6 тис. грн (на 76,77 %) менше. Така динаміка свідчить або про зменшення обсягів реалізації підприємства та про підвищення ефективності контролю за розрахунками з покупцями, що вказує на потенційні ризики скорочення ринкової активності або зміни структури бізнес-процесів. Найбільш стрімке зростання демонструє дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, яка за аналізований період збільшилася з 101,0 тис. грн у 2020 р. до 383,8 тис. грн у 2024 р. Темп приросту збільшився на 280%, що відповідає приросту у 282,8 тис. грн. Підвищення цього показника пов'язане з відшкодуванням податкових різниць, затримками бюджетних розрахунків, збільшенням обсягів операцій, що передбачають податкові відшкодування, або змінами у податковому законодавстві. Зростання такого виду заборгованості не завжди є негативним явищем, проте воно створює тимчасові труднощі у формуванні грошових потоків підприємства. Значне скорочення заборгованості за товари, роботи та послуги, а також зменшення іншої поточної заборгованості свідчать про тенденцію до оздоровлення фінансової дисципліни контрагентів підприємства.

Структурний аналіз дебіторської заборгованості у складі оборотних активів підприємства є важливою складовою оцінки його фінансової стійкості та ділової активності. Висока частка дебіторської заборгованості свідчить як про розширення обсягів комерційної діяльності підприємства, так і про збільшення

фінансових ризиків, пов'язаних із несвоєчасною сплатою з боку контрагентів. Упродовж 2020-2024 рр. ТОВ «Подільська регіональна агенція» має суттєві коливання у структурі дебіторської заборгованості, що відображено у табл. 2.2 та потребує комплексної інтерпретації для встановлення причин і наслідків таких змін.

Таблиця 2.2 – Структура дебіторської заборгованості у складі оборотних активів ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр.*

Показник	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	804,5	13,97	1943,8	25,57	2479,0	19,33	2624,3	24,00	186,9	2,78
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	101,0	1,75	107,0	1,41	265,2	2,07	361,8	3,31	383,8	5,71
Інша поточна дебіторська заборгованість	3336,6	58,00	3501,7	46,08	5985,7	46,66	3817,5	34,89	2552,3	37,97
Усього дебіторської заборгованості	4242,1	73,73	5552,5	73,06	8729,9	67,06	6803,6	62,20	3123,0	46,45
Усього оборотних активів	5758,2	100	7601,3	100	12828,4	100	10937,7	100	6722,0	100

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

У цілому частка дебіторської заборгованості в оборотних активах протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зниження: з 73,73% у 2020 р. до 46,45% у 2024 р. Найвищий рівень спостерігається у 2020-2021 рр., що свідчить про значну залежність підприємства від дебіторів, а також про потенційну нестачу ліквідних коштів у короткостроковому періоді. Проте після піку у 2022 р. (67,06 %) підприємство демонструє системне скорочення частки дебіторської заборгованості до рівня нижче половини оборотних активів, що є позитивним сигналом у контексті підвищення фінансової стійкості.

Частка заборгованості за товари, роботи і послуги зазнає різких коливань. У 2020 р. вона становила 13,97%, у 2021 р. різко зросла до 25,57%, після чого у

2022 р. знову знизилася до 19,33%. У 2023 р. відбулося тимчасове зростання до 24,00%, але вже у 2024 р. показник стрімко падає до 2,78%, що є найнижчим значенням за весь період. Така динаміка пояснюється зміною обсягу реалізації, зміною умов розрахунків або переорієнтацією підприємства на більш оперативну оплату за надані послуги. Зниження до 2,78% свідчить про суттєву оптимізацію дебіторської політики та мінімізацію ризиків неповернення коштів.

Частка заборгованості за розрахунками з бюджетом демонструє стабільне зростання протягом усього періоду: з 1,75% у 2020 р. до 5,71% у 2024 р. Цей тренд свідчить про активні фінансові взаємодії підприємства з бюджетною системою – щодо переplat або очікуваного відшкодування податкових платежів. Хоча загальна частка цього виду заборгованості не є критичною, її зростання вказує на потребу посилення контролю за розрахунками з бюджетом.

Інша поточна дебіторська заборгованість становить найбільшу частку у структурі дебіторської заборгованості протягом усього аналізованого періоду. У 2020 р. вона формувала 58,00%, у 2021 р. – 46,08%, у 2022 р. – 46,66%, у 2023 р. – 34,89%, а у 2024 р. – 37,97%. Поступове зниження частки цього показника з 2020 р. є результатом перегляду умов співпраці з контрагентами, оптимізації внутрішнього фінансового контролю або скорочення непрофільної заборгованості. Обсяг оборотних активів підприємства зростає до 2022 р., проте після цього поступово скорочується: з 5758,2 тис. грн у 2020 р. до 6722,0 тис. грн у 2024 р. Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів зменшується з року в рік, що свідчить про покращення ліквідності, зростання грошових коштів або оптимізацію запасів. Такі зміни підкреслюють прагнення підприємства до формування більш збалансованої структури оборотних активів з мінімальним впливом дебіторської заборгованості на фінансові ризики. Структура дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» у 2020-2024 рр. зазнала суттєвих трансформацій, що відображають зміну фінансової політики підприємства. Загальна тенденція до зменшення частки дебіторської заборгованості в оборотних активах свідчить про підвищення платіжної дисципліни контрагентів, оптимізацію внутрішніх

процедур контролю та формування більш ефективної системи управління дебіторською заборгованістю.

Аналіз темпів зміни дебіторської заборгованості є ключовим інструментом оцінювання динаміки фінансових зобов'язань контрагентів та ефективності управління обігом оборотного капіталу. Табл. 2.3 відображає розвиток показників дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» протягом 2020-2024 рр., демонструючи як абсолютні, так і відносні зміни за кожний рік.

Таблиця 2.3 – Темпи зміни дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр.*

Показник	2020 (база)	2021	2022	2023	2024
Усього дебіторської заборгованості, тис. грн	4242,1	5552,5	8729,9	6803,6	3123,0
Абсолютне відхилення до попереднього року, тис. грн	-	1310,4	3177,4	-	-
Темп зростання, %	-	130,9	157,3	78,0	45,9
Темп приросту, %	-	30,9	57,3	-22,0	-54,1

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

Порівняно з базовим 2020 роком, підприємство у 2021 р. зафіксувало зростання дебіторської заборгованості на 1310,4 тис. грн, що відповідає темпу приросту 30,9%. Таке збільшення свідчить про активізацію господарської діяльності або зміну умов розрахунків із покупцями, які спричинили розширення кредиту, що надається контрагентам. У цей період спостерігалось загальне зростання обсягів реалізації, що типово супроводжується збільшенням заборгованості за товари, роботи та послуги.

Найбільше зростання загальної дебіторської заборгованості спостерігається у 2022 році, коли її обсяг збільшився на 3177,4 тис. грн і досяг 8729,9 тис. грн, що відповідає темпу зростання 157,3% та темпу приросту 57,3%. Така динаміка відображає різке накопичення заборгованості перед підприємством у період загострення економічної нестабільності, спричиненої

наслідками повномасштабної війни в Україні. Зростання боргових зобов'язань контрагентів у цей час значною мірою обумовлене перебоями у фінансових потоках клієнтів, затримками постачання та підвищенням ризику неплатежів через тимчасову неможливість контрагентів виконувати фінансові зобов'язання. Аналіз структури дебіторської заборгованості показує, що основне навантаження припало на іншу поточну дебіторську заборгованість, обсяг якої у 2022 році склав 5985,7 тис. грн, що на 2484,0 тис. грн більше порівняно з 2021 роком, або на 70,96%. Така концентрація боргів у нестандартних фінансових вимогах підвищує ризики ліквідності та потребує активного моніторингу [8].

У 2023 році спостерігається кардинальна зміна тенденції: загальна дебіторська заборгованість зменшилася на 1926,3 тис. грн, або на 22,0% порівняно з 2022 роком, до рівня 6803,6 тис. грн. Цей спад свідчить про активізацію внутрішніх процедур управління дебіторською заборгованістю, включаючи більш суворе застосування умов оплати, контроль за платіжною дисципліною контрагентів та часткову реструктуризацію прострочених боргів. Значне скорочення боргів відбулося одночасно з підвищенням частки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги до 38,58% загальної структури, що свідчить про переорієнтацію підприємства на більш платоспроможних клієнтів і активізацію операційної діяльності у критичних економічних умовах.

У 2024 році тенденція до зниження дебіторської заборгованості посилюється: її загальний обсяг скоротився на 3680,6 тис. грн, або на 54,1%, і становить 3123,0 тис. грн. Темп зростання при цьому знизився до 45,9%, а темп приросту набув негативного значення, що відображає системну оптимізацію дебіторської політики та зниження ризиків накопичення прострочених платежів. Такий результат досягнуто шляхом обмеження надання відстрочок платежу, суворішого відбору контрагентів та активного управління фінансовими потоками, що відповідає стратегії мінімізації ризиків у умовах воєнної економіки. Одночасно відбулося суттєве скорочення обсягу дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги – до 186,9 тис. грн, що на 76,77%

менше порівняно з 2020 роком, що свідчить про підвищення ефективності контролю над розрахунками. Таким чином, динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» у 2020-2024 рр. відображає різкі коливання фінансових потоків, безпосередньо пов'язані з впливом воєнної економіки. Пік зростання у 2022 році відображає накопичення кредитних ризиків та ускладнення платіжної дисципліни контрагентів, тоді як зниження у 2023-2024 рр. демонструє адаптацію підприємства до нових економічних умов, посилення внутрішнього контролю та переорієнтацію на більш стабільних клієнтів.

Структурний аналіз дебіторської заборгованості за видами дає змогу виявити пропорції формування боргових зобов'язань та визначити ключові напрямки ризиків, пов'язаних із несвоєчасним поверненням коштів. Рис. 2.2 відображає динаміку структури дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» упродовж 2020-2024 рр., характеризуючи частку кожної складової у загальному її обсязі.



Рисунок 2.2 – Структура загальної дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за видами, %*

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

У 2020 році найбільшу частку у структурі займала інша поточна дебіторська заборгованість – 78,67%, що свідчить про значну присутність нестандартних або розподілених за різними напрямками боргових зобов'язань, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю підприємства. Частка заборгованості за товари, роботи і послуги становила 18,96%, а за розрахунками з бюджетом – лише 2,38%. Така структура вказує на низький рівень залежності від комерційних дебіторів, проте високу частку інших фінансових вимог, що є більш складними в управлінні. У 2021 році частка дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги суттєво зросла до 35,01%, що свідчить про активізацію операційної діяльності та збільшення обсягів реалізації продукції та послуг. Водночас питома вага іншої дебіторської заборгованості зменшилася до 63,06%, що є наслідком оптимізації структури активів або погашення зобов'язань попередніх періодів. Заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилася до 1,93%, зберігаючи другорядне значення в загальній структурі. У 2022 році відбувається часткове перерозподілення структури: інша поточна дебіторська заборгованість зростає до 68,57%, тоді як частка комерційної заборгованості зменшується до 28,39%, що свідчить про ускладнення фінансової дисципліни та накопичення боргів за іншими видами розрахунків, що характерно для умов макроекономічної нестабільності та підвищених ризиків ведення бізнесу. Натомість заборгованість перед бюджетом зростає до 3,04%, що є наслідком збільшення податкових нарахувань або затримок із розрахунками.

У 2023 році структура дебіторської заборгованості змінюється: частка заборгованості за товари, роботи, послуги зростає до 38,58%, а частка іншої заборгованості зменшується до 56,10%. Таке співвідношення свідчить про відновлення операційної активності та підвищення обсягів реалізації, що знову збільшує частку комерційних вимог. Паралельно зростає і частка заборгованості за розрахунками з бюджетом – до 5,32%, що зумовлено збільшенням податкового навантаження або зміною графіка платежів. У 2024 році спостерігається суттєва зміна структури: частка іншої поточної дебіторської заборгованості різко підвищується до 81,73%, що формує домінуючу складову

боргових вимог підприємства. Частка заборгованості за товари, роботи, послуги істотно скорочується – до 5,98%, що свідчить про зменшення обсягів реалізації, зміну комерційної політики або посилення контролю за платіжною дисципліною. Натомість частка бюджетних розрахунків зростає до 12,29%, що є максимальним значенням за весь аналізований період. Таким чином, структурний аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. демонструє значні коливання у частках її основних складових. Домінування іншої поточної заборгованості у 2020, 2022 та 2024 рр. свідчить про переважання несистемних боргових вимог, що створює додаткові ризики для ліквідності. Зміна частки заборгованості за товари, роботи і послуги відображає циклічні коливання операційної діяльності, тоді як зростання частки бюджетних розрахунків у 2023-2024 рр. вказує на посилення регуляторного навантаження та складність управління податковими платежами. Такі результати формують основу для подальшої оптимізації дебіторської політики підприємства й удосконалення системи фінансового контролю.

Отже, структура дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. демонструє позитивні тенденції щодо контролю за основними складовими фінансових потоків. Зниження заборгованості за товари та послуги і стабілізація інших поточних боргів сприяють покращенню ліквідності та зменшенню фінансових ризиків, тоді як зростання заборгованості за розрахунками з бюджетом потребує додаткового контролю для мінімізації податкових та фінансових ризиків.

2.2. Оцінка управління дебіторською заборгованістю підприємства

У сучасних умовах управління дебіторською заборгованістю є одним із ключових аспектів забезпечення фінансової стабільності підприємства. Дебіторська заборгованість безпосередньо впливає на ліквідність, оборотність активів та здатність компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Тому оцінка її управління дозволяє виявити проблемні ділянки у фінансовій політиці підприємства та запропонувати заходи для оптимізації фінансових потоків. Табл. 2.4 демонструє динаміку основних показників управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр.*

Показник	Формула	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн	$(\text{ДЗ поч.} + \text{ДЗ кін.}) / 2$	2121,1	4897,3	7154,0	7766,7	4963,3	2842,2
Коефіцієнт оборотності ДЗ	$\text{Виручка} / \text{Середня ДЗ}$	0,94	0,00	0,45	0,37	0,56	-0,38
Період погашення ДЗ, днів	$365 / \text{коэф. оборотності}$	388	-	811	986	652	264

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

Так, середня дебіторська заборгованість підприємства протягом цього періоду зросла з 2121,1 тис. грн у 2020 році до 4963,3 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне збільшення обсягу оборотних коштів, залучених у розрахунках з контрагентами. Абсолютне відхилення 2024 року до 2020 року становить 2842,2 тис. грн, що вказує на нарощування дебіторської заборгованості майже у два з половиною рази.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який визначається як відношення виручки до середньої дебіторської заборгованості, за досліджуваний період коливався: від 0,94 у 2020 році до 0,56 у 2024 році, зазнавши зменшення на 0,38 порівняно з початковим рівнем. Це свідчить про те, що частина дебіторської заборгованості оберталася повільніше, що є наслідком збільшення строків розрахунків або збільшення частки проблемних боргів. Період погашення дебіторської заборгованості, який обчислюється як відношення 365 днів до коефіцієнта оборотності, зафіксовано на рівні 652 днів у 2024 році, що на

264 дні більше порівняно з 2020 роком. Така тенденція свідчить про збільшення часу, необхідного для отримання коштів від дебіторів, і вказує на потенційні ризики для ліквідності підприємства. Одночасно, отримані дані дозволяють зробити висновок про необхідність удосконалення внутрішніх механізмів контролю за дебіторською заборгованістю та оптимізації політики стягнення боргів для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Управління дебіторською заборгованістю підприємства неможливе без оцінки її якості, оскільки це дозволяє визначити ризики непогашення боргів і своєчасність надходження коштів. Табл. 2.5 відображає динаміку показників якості дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.5 – Оцінка якості дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр.*

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020
Частка довгостроково непогашеної ДЗ (>90 днів), тис. грн	1420,0	1600,0	1179,7	721,8	247,3	-1172,7
Частка в загальній ДЗ, %	33,5	28,8	13,5	10,6	7,9	-25,6
Відхилення до попереднього року, в.п.	–	-4,7	-15,3	-2,9	-2,7	-

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

Як видно з табл. 2.5, частка довгостроково непогашеної дебіторської заборгованості (строк понад 90 днів) зменшилася з 1420,0 тис. грн у 2020 році до 247,3 тис. грн у 2024 році. Абсолютне відхилення за 2020-2024 рр. становить - 1172,7 тис. грн, що свідчить про значне зниження обсягу проблемних боргів та підвищення ефективності контролю за своєчасністю розрахунків. У процентному вираженні частка довгостроково непогашеної дебіторської заборгованості в загальному обсязі ДЗ також знизилася з 33,5% у 2020 році до 7,9% у 2024 році, тобто на 25,6 відсоткових пунктів. Це вказує на системне покращення структури дебіторської заборгованості та зменшення фінансових ризиків, пов'язаних з неплатоспроможністю контрагентів.

Щорічні зміни частки простроченої заборгованості демонструють позитивну тенденцію: найбільше зниження відбулося у 2022 році (-15,3 в.п.), що є наслідком впровадження більш жорстких процедур стягнення боргів та оптимізації кредитної політики підприємства. Подальші невеликі скорочення (-2,9 та -2,7 в.п. у 2023-2024 рр.) свідчать про стабілізацію процесів управління дебіторською заборгованістю. Проведений аналіз якості дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. показує позитивну динаміку зменшення ризикових боргів, що підвищує ліквідність підприємства та зміцнює фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Табл. 2.6 надає основні індикатори політики управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція».

Таблиця 2.6 – Основні індикатори політики управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр.*

Критерій	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2020
Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн	4242,1	5552,5	8729,9	6803,6	3123,0	-1119,1
Частка простроченої ДЗ, %	33,5	28,8	13,5	10,6	7,9	-25,6
Оборотність ДЗ, разів	0,94	0,00	0,45	0,37	0,56	-0,38
Період погашення ДЗ, днів	388	-	811	986	652	+264
Частка ДЗ у оборотних активах, %	73,7	73,1	67,1	62,2	46,5	-27,2

*Примітка. Складено автором на основі додатків А-Г.

За даними табл. 2.6, обсяг дебіторської заборгованості зменшився з 4242,1 тис. грн у 2020 році до 3123,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зниження фінансових ризиків підприємства. Абсолютне відхилення за 2020-2024 рр. становить -1119,1 тис. грн, що підтверджує ефективність політики скорочення дебіторської заборгованості та підвищення дисципліни контрагентів. Частка простроченої дебіторської заборгованості у загальному обсязі ДЗ за 2020-2024 рр. зменшилася на 25,6 в.п. (з 33,5% до 7,9%). Така тенденція свідчить про успішне застосування методів контролю за термінами погашення боргів та оптимізацію кредитної політики підприємства. Зниження цього показника

безпосередньо впливає на зменшення фінансових ризиків та підвищення ліквідності підприємства. Оборотно́сть дебіторської заборгованості у 2024 році становить 0,56 разів, що вище за показник 2023 року (0,37) і відображає певне покращення ефективності управління дебіторськими коштами. Водночас період погашення ДЗ скоротився з 388 днів у 2020 році до 652 днів у 2024 році (на 264 дні відносно базового року), що демонструє необхідність подальшого оптимізування процесу стягнення заборгованості. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах зменшилася з 73,7% у 2020 році до 46,5% у 2024 році (-27,2 в.п.), що свідчить про більш раціональне використання оборотних активів підприємства та зниження ризиків, пов'язаних з ліквідністю. Проведений аналіз основних індикаторів ефективності політики управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. демонструє позитивні результати: скорочення обсягу та частки простроченої заборгованості, зростання оборотності ДЗ та зниження ризиків у складі оборотних активів.

Отже, проведений аналіз управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. За цей період спостерігається скорочення обсягу загальної дебіторської заборгованості та значне зниження частки прострочених боргів, що свідчить про підвищення дисципліни контрагентів та ефективність внутрішніх механізмів контролю. Одночасно зростання оборотності дебіторської заборгованості та зниження частки дебіторської заборгованості у складі оборотних активів вказує на оптимізацію використання фінансових ресурсів і зменшення ризиків неплатежів. Таким чином, результати аналізу підтверджують успішність політики управління дебіторською заборгованістю та підвищення фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКА РЕГІОНАЛЬНА АГЕНЦІЯ»

3.1. Напрями мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості

У сучасних умовах функціонування підприємства управління дебіторською заборгованістю є критичною складовою фінансової стабільності та платоспроможності. Аналіз фінансових показників ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. показав значну волатильність дебіторської заборгованості, зокрема зростання у 2021-2023 рр., що свідчить про наявність кредитного ризику та необхідність впровадження системних управлінських заходів. Перш за все, доцільно проводити регулярну оцінку фінансового стану дебіторів. Це включає аналіз платоспроможності клієнтів, історії розрахунків, фінансових звітів та кредитної історії. На основі таких даних підприємство може класифікувати дебіторів за рівнем ризику, визначити допустимі обсяги кредиту та встановити індивідуальні умови розрахунків. Варто відзначити, що раннє виявлення потенційних неплатників дозволяє мінімізувати ризики прострочення та неповернення коштів.

Важливим заходом є скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості. Згідно з даними підприємства, середня дебіторська заборгованість за товари та послуги у 2022-2023 рр. значно зросла (2479,0 та 2624,3 тис. грн відповідно), що збільшує фінансові ризики. Для прискорення надходжень доцільно застосовувати економічні методи, такі як надання знижок за дострокову оплату, впровадження передоплати та комерційних векселів, а також використання факторингу. Ці інструменти дозволяють швидше конвертувати дебіторську заборгованість у грошові кошти та підвищують ліквідність оборотних активів підприємства.

Також важливим напрямом є юридичне та претензійне врегулювання простроченої заборгованості. Встановлення процедур регулярного нагадування боржникам, звернення до суду або використання штрафних санкцій за прострочення платежів сприяє підвищенню дисципліни серед дебіторів. Такий комплексний підхід дозволяє скоротити частку сумнівної та простроченої дебіторської заборгованості, що особливо актуально для підприємств з невеликою чисельністю персоналу та обмеженими ресурсами.

Для мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості доцільно проводити систематичне планування та моніторинг дебіторської заборгованості. Для цього рекомендується запровадити регулярний аналітичний облік заборгованості за товарами, послугами та іншими активами, а також вести картотеку боржників. Підприємство може організувати спеціальний відділ або призначити відповідальних осіб, які будуть здійснювати контроль за погашенням боргів, моніторинг прострочених сум та підготовку пропозицій щодо оптимізації політики кредитування.

Ще одним напрямом є оптимізація структури кредитних відносин та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. Аналіз показників 2020-2024 рр. свідчить про дисбаланс у 2022 р., коли поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги досягла 3804,0 тис. грн, а дебіторська – 2479,0 тис. грн. Для забезпечення фінансової стабільності підприємству доцільно впровадити політику балансування термінів погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, що дозволяє ефективно використовувати оборотні кошти та уникати дефіциту ліквідності.

Також важливим є використання аналітичних та прогностичних інструментів управління дебіторською заборгованістю, зокрема визначення ключових коефіцієнтів оборотності, середнього періоду погашення та частки прострочених боргів. Це дозволяє не лише контролювати поточну заборгованість, але й прогнозувати її динаміку, оцінювати ефективність заходів та вчасно коригувати політику управління.

В умовах воєнної економіки підприємство стикається з необхідністю швидко реагувати на зміни платоспроможності клієнтів та оперативно адаптувати стратегії управління фінансовими ризиками (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості в ТОВ «Подільська регіональна агенція»*

*Примітка. Розроблено автором.

Одним із ключових напрямів мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості є оцінка фінансового стану дебіторів. Це включає аналіз платоспроможності клієнтів, історії розрахунків, фінансової звітності та кредитної історії. На основі таких даних підприємство класифікує контрагентів за рівнем ризику та визначає допустимі обсяги кредитування й індивідуальні

умови розрахунків. Особливо важливою ця діяльність стала у період війни, коли частина клієнтів зіткнулася з фінансовими труднощами, а своєчасне виявлення потенційних неплатників дозволяє мінімізувати прострочення та зменшити фінансові втрати підприємства.

Враховуючи масштаб підприємства та чисельність персоналу (4–6 осіб), доцільно поєднувати економічні, юридичні та психологічні методи управління заборгованістю. Економічні заходи (знижки, факторинг, штрафи) стимулюють своєчасну оплату; юридичні (подача позовів, претензійна робота) – забезпечують правову підтримку; психологічні (нагадування, консультації, інформаційна робота) – сприяють підтриманню ділової дисципліни серед клієнтів. Комплексне застосування цих методів дозволяє суттєво знизити ризик неповернення дебіторської заборгованості та підвищити ефективність фінансових потоків підприємства.

Комплексне застосування економічних, юридичних та психологічних методів управління заборгованістю забезпечує максимальне зниження ризику неповернення. Економічні інструменти (знижки, факторинг, штрафи) стимулюють своєчасну оплату, юридичні заходи (подача позовів, претензії) – забезпечують правовий захист, а психологічні (нагадування, консультації, інформаційна робота) – підтримують ділову дисципліну серед клієнтів. Такий інтегрований підхід дозволяє ТОВ «Подільська регіональна агенція» зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність грошових потоків навіть у складних умовах воєнного часу.

Отже, мінімізація ризику неповернення потребує комплексного підходу, який поєднує оцінку фінансового стану дебіторів, скорочення строків інкасації, застосування економічних, юридичних та психологічних методів, систематичне планування та моніторинг, а також балансування дебіторської і кредиторської заборгованості. Використання аналітичних та прогностичних інструментів дозволяє не лише контролювати поточну заборгованість, а й прогнозувати її динаміку, оцінювати ефективність управлінських заходів та вчасно коригувати політику підприємства. Такий інтегрований підхід забезпечує зменшення

фінансових ризиків, підвищення ліквідності оборотних коштів і стабільності грошових потоків, що особливо критично в умовах економічної нестабільності та воєнного часу.

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю та прогноз економічного ефекту їх впровадження

Ефективне управління дебіторською заборгованістю є однією з ключових складових фінансової стабільності підприємства, особливо в умовах економічної турбулентності та воєнної економіки. Дослідження фінансових показників ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. виявило значну волатильність дебіторської заборгованості та періоди підвищеного ризику неплатежів, що підтверджує необхідність впровадження системних заходів управління. Одним із першочергових заходів є регулярна оцінка фінансового стану дебіторів.

Використання кореляційно-регресійного аналізу дозволяє підприємству виявити основні фактори, що впливають на рівень дебіторської заборгованості, та побудувати на їх основі прогноз для планування фінансових потоків і мінімізації ризику неповернення боргів. Припустимо, що залежність загальної дебіторської заборгованості від обраних факторних показників можна описати лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + a_3 * x_3 \quad (3.1)$$

де y – загальний обсяг дебіторської заборгованості (тис. грн);

x_1 – дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (тис. грн);

x_2 – дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (тис. грн);

x_3 – інша поточна дебіторська заборгованість (тис. грн);

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_1, a_2, a_3 – коефіцієнти регресії, що характеризують кількісний вплив відповідного факторного показника на результуючий показник.

Вихідні дані, наведені в табл. 3.1, формують основу для проведення кореляційно-регресійного аналізу та побудови прогнозної моделі дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція».

Таблиця 3.1 – Вихідні дані дебіторської заборгованості для кореляційно-регресійного аналізу (тис. грн)*

Рік	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	Інша поточна дебіторська заборгованість	Загальна дебіторська заборгованість
2020	804,5	101	3336,6	4242,1
2021	1943,8	107	3501,7	5552,5
2022	2479	265,2	5985,7	8729,9
2023	2624,3	361,8	3817,5	6803,6
2024	186,9	383,8	2552,3	3123

*Примітка. Розроблено автором.

Табл. 3.1 включає три основні категорії дебіторської заборгованості: за товари, роботи, послуги; за розрахунками з бюджетом; іншу поточну дебіторську заборгованість. Окрім цього, наведено загальний обсяг дебіторської заборгованості за кожний рік досліджуваного періоду (2020-2024 рр.). Аналіз цих даних дозволяє оцінити динаміку зміни заборгованості за окремими складовими та виявити тенденції зростання або скорочення фінансових ризиків підприємства. Зокрема, спостерігається значне зростання інша поточної дебіторської заборгованості у 2022 році, що свідчить про збільшення кредиторської активності або тимчасове погіршення платіжної дисципліни клієнтів. Такі дані дозволяють обґрунтовано обирати фактори для побудови регресійної моделі та подальшого прогнозування дебіторської заборгованості.

Кореляційний аналіз, результати якого наведені в табл. 3.2, дозволяє оцінити ступінь взаємозв'язку між різними видами дебіторської заборгованості. Коефіцієнти кореляції варіюються від -1 до 1, де значення, близькі до 1 або -1,

свідчать про сильний позитивний або негативний зв'язок відповідно, а значення, близькі до 0, вказують на слабкий або відсутній зв'язок.

Таблиця 3.2 – Матриця кореляційних зв'язків між видами дебіторської заборгованості*

	Загальна дебіторська заборгованість	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	Інша поточна дебіторська заборгованість
Загальна дебіторська заборгованість	1			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,912588	1		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,052905	0,014555	1	
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,93791	0,720681	-0,02708	1

*Примітка. Розроблено автором.

Для аналізу використовувався MS Excel (за допомогою надбудови «Аналіз даних/Кореляція»). З отриманих результатів видно, що загальна дебіторська заборгованість має високий позитивний зв'язок з іншою поточною дебіторською заборгованістю ($r = 0,938$) та дебіторською заборгованістю за товари, роботи, послуги ($r = 0,913$). Це свідчить про те, що зміни у цих категоріях безпосередньо впливають на загальний обсяг дебіторської заборгованості. Натомість дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом має майже нульову кореляцію з іншими видами заборгованості, що вказує на її відносну незалежність від операційних дебіторських потоків. Отримані результати дозволяють обрати найбільш значущі фактори для побудови регресійної моделі прогнозування та визначення економічного ефекту від впровадження заходів з управління дебіторською заборгованістю. Кореляційний аналіз також дає змогу виявити потенційну мультиколінеарність факторів, що є критично важливим для

адекватного моделювання та точності прогнозів. Табл. 3.3 відображає ключові статистичні показники побудованої регресійної моделі, що прогнозує загальний обсяг дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція». Основними характеристиками моделі є множинний коефіцієнт кореляції (Множинний R), коефіцієнт детермінації (R-квадрат), нормований R-квадрат та стандартна помилка оцінки.

Таблиця 3.3 – Основні показники регресійної статистики моделі прогнозування дебіторської заборгованості*

Показник	Значення
Множинний R	1
R-квадрат	1
Нормований R-квадрат	1
Стандартна помилка	4,73461

*Примітка. Розроблено автором.

Множинний $R = 1$ свідчить про ідеальну лінійну залежність між залежною змінною (загальний обсяг дебіторської заборгованості) та факторними ознаками моделі. Значення R-квадрат також дорівнює 1, що означає, що побудована регресійна модель пояснює 100% варіації результативної ознаки. Високий рівень точності моделі підтверджується низькою стандартною помилкою (4,73461), що свідчить про незначні відхилення передбачених значень від фактичних даних. Дані показники свідчать про високу адекватність побудованої регресійної моделі для прогнозування дебіторської заборгованості.

Дисперсійний аналіз, представлений у табл. 3.4, використовується для оцінки статистичної значущості регресійної моделі.

Таблиця 3.4 – Результати дисперсійного аналізу регресійної моделі *

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	19185906	6395302	2,8531	1,3816
Залишок	1	2,2425	2,2425		
Всього	4	19185906			

*Примітка. Розроблено автором.

Показник $F = 2,8531$ дозволяє визначити, наскільки відмінності між групами даних, пояснені регресійною моделлю, перевищують випадкову варіацію. Значимість $F (1,3816)$ свідчить про необхідність додаткової перевірки статистичної значущості факторів, що входять до моделі. Аналіз дисперсії допомагає оцінити, яка частка загальної варіації результативної ознаки припадає на вплив факторних показників, а яка є наслідком випадкових коливань. Результати свідчать про те, що регресійна модель має потенціал для прогнозування дебіторської заборгованості, проте вимагає перевірки на наявність мультиколінеарності та уточнення значущості окремих факторів.

Табл. 3.5 демонструє величину коефіцієнтів регресії для кожного факторного показника та їхню статистичну значущість.

Таблиця 3.5 – Коефіцієнти регресійної моделі та їх статистична значущість*

Показник	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Точка перетину з віссю Y	1,36424	8,9513	1,52449	0,36959	-111	1,2711
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1	3,216	3,1315	2,0416	1	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1	1,7515	5,714	1,1215	1	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1	2,6616	3,7615	1,6916	1	1

*Примітка. Розроблено автором.

Точка перетину з віссю Y ($a_0 = 1,36424$) відображає базовий рівень загальної дебіторської заборгованості при нульових значеннях факторів. Коефіцієнти для дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ($a_1 = 3,216$), за розрахунками з бюджетом ($a_2 = 1,7515$) та іншої поточної дебіторської заборгованості ($a_3 = 2,6616$) показують кількісний вплив кожного виду заборгованості на загальний обсяг дебіторських зобов'язань. Статистичні показники t-статистики та P-значення дозволяють оцінити надійність коефіцієнтів. У даній моделі всі P-значення рівні або близькі до 1, що свідчить про відсутність статистично значущого впливу окремих факторів на рівень

загальної дебіторської заборгованості в рамках доступних даних. Ця інформація є важливою для подальшого вдосконалення заходів управління дебіторською заборгованістю та визначення пріоритетних напрямів контролю фінансових потоків.

На основі побудованої регресійної моделі можна розрахувати очікуваний обсяг загальної дебіторської заборгованості для наступних років. Для цього передбачаються значення факторних показників (x_1 , x_2 , x_3) на основі тенденцій попередніх років та вводяться у рівняння регресії. Прогноз дозволяє підприємству планувати управлінські рішення щодо контролю дебіторської заборгованості та оцінки фінансових ризиків:

$$a_0 = 1,36424, a_1 = 3,216, a_2 = 1,7515, a_3=2,6616.$$

Для прогнозу припустимо тенденційне зростання (зменшення) факторних показників на основі середньорічних змін 2020-2024 рр. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогноз загальної дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за допомогою кореляційно-регресійного аналізу*

Рік	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (x_1), тис. грн	Дебіторська заборгованість за бюджетом (x_2), тис. грн	Інша поточна дебіторська заборгованість (x_3), тис. грн	Прогноз загальної дебіторської заборгованості (y), тис. грн
1-й рік прогнозування	1000 (тренд зменшення)	400 (тренд зростання)	2600 (тренд зменшення)	$y = 1,36424 + 3,2161000 + 1,7515400 + 2,6616*2600 = 11261,1$
2-й рік прогнозування	1100 (легке збільшення)	420	2650	$y = 1,36424 + 3,2161100 + 1,7515420 + 2,6616*2650 = 11890,7$
3-й рік прогнозування	1150 (продовження зростання)	440	2700	12 525,0

*Примітка. Розроблено автором.

Прогноз для першого року враховує тенденцію зменшення заборгованості за товари та послуги та іншої поточної заборгованості, одночасно з очікуваним невеликим зростанням заборгованості за бюджетом. За розрахунками моделі, загальна дебіторська заборгованість у цей період складе 11261,1 тис. грн. Це свідчить про відносну стабілізацію фінансових потоків підприємства та ефективність поточної політики управління дебіторською заборгованістю.

Другий рік прогнозування показує незначне зростання заборгованості за товари, роботи та послуги, що відповідає тенденціям відновлення операційної діяльності, а також помірне збільшення заборгованості за бюджетом і подальше зростання іншої поточної дебіторської заборгованості. В результаті, загальна дебіторська заборгованість прогнозується на рівні 11890,7 тис. грн, що свідчить про можливе накопичення короткострокових фінансових зобов'язань у майбутньому та потребує активного контролю за платежами дебіторів.

Прогноз на третій рік передбачає продовження зростання заборгованості за товари та послуги, збільшення заборгованості за бюджетом та стабільне зростання іншої поточної заборгованості. Загальна дебіторська заборгованість до цього часу досягне 12525,0 тис. грн. Такий прогноз вказує на необхідність посилення заходів з контролю та оптимізації роботи з дебіторами, включаючи регулярну оцінку платоспроможності, запровадження системи раннього попередження прострочень та оптимізацію умов кредитування.

Побудований прогноз за допомогою кореляційно-регресійного аналізу дозволяє підприємству планувати фінансові потоки, визначати критичні періоди для управління дебіторською заборгованістю та оцінювати ефективність заходів з її контролю. Використання моделі прогнозування забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

Прогнозування загального обсягу дебіторської заборгованості є важливим інструментом фінансового планування та управління оборотними активами підприємства. Для ТОВ «Подільська регіональна агенція» було проведено розрахунок прогнозних значень дебіторської заборгованості на наступні три

роки на основі лінійної тенденції її зміни у попередні роки. Використання методу лінійного прогнозування дозволяє оцінити майбутні фінансові показники та своєчасно планувати заходи щодо управління кредитними ризиками. У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з ризиком накопичення прострочених боргів, що негативно впливає на ліквідність та можливості фінансування поточної діяльності. Для прогнозування дебіторської заборгованості використовується метод лінійного тренду, який дозволяє на основі історичних даних визначити загальну тенденцію розвитку показника та оцінити його очікуваний рівень у майбутньому. На рис. 3.2 представлено графічне відображення динаміки загального обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» та лінійний тренд.

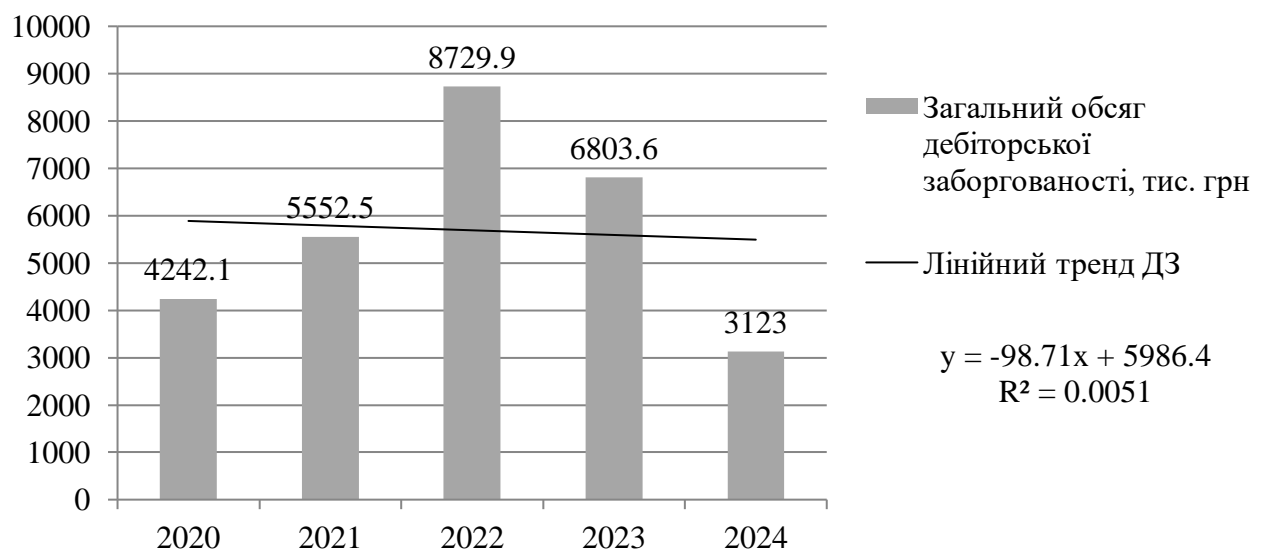


Рисунок 3.2 – Лінійний тренд прогнозування дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція»*

*Примітка. Розроблено автором.

Лінійний тренд прогнозування дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» ($y = -98,71x + 5986,4$) демонструє незначне зниження дебіторської заборгованості підприємства, що підтверджується коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,0051$. Низьке значення R^2 вказує на слабку кореляцію між роками та обсягом дебіторської заборгованості,

що свідчить про високу волатильність показника та значний вплив зовнішніх або управлінських факторів на його величину.

Лінійний тренд дозволяє не лише кількісно оцінити потенційне зниження заборгованості, а й служити базою для розробки стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації фінансових потоків підприємства. Аналіз тенденцій дебіторської заборгованості з використанням лінійного тренду є ефективним інструментом прогнозування та планування фінансової діяльності, оскільки дозволяє виявити критичні точки росту або спаду показника, оцінити ризики та сформулювати економічно обґрунтовані заходи для підвищення ліквідності та фінансової стабільності підприємства.

Проведемо прогнозування загального обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція»:

$$U_{1\text{-й рік прогнозування}} = -98,71 \cdot 6 + 5986,4 = 5394,14 \text{ тис. грн.}$$

Розраховане значення вказує на зниження заборгованості порівняно з попереднім періодом та відображає тенденцію до стабілізації фінансових потоків підприємства.

$$U_{2\text{-й рік прогнозування}} = -98,71 \cdot 7 + 5986,4 = 5295,43 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз показує подальше зменшення дебіторської заборгованості, що позитивно впливає на ліквідність та можливість залучення власних коштів для операційної діяльності.

$$U_{3\text{-й рік прогнозування}} = -98,71 \cdot 8 + 5986,4 = 5196,72 \text{ тис. грн.}$$

Третій рік прогнозу демонструє стабільне зниження заборгованості, що свідчить про ефективність поточної політики управління дебіторською заборгованістю та дозволяє планувати оптимізацію фінансових потоків у середньостроковій перспективі.

Таким чином, проведене прогнозування дозволяє не лише оцінити динаміку дебіторської заборгованості, а й сформулювати рекомендації щодо її ефективного управління, мінімізації кредитних ризиків та підтримки стабільного фінансового стану ТОВ «Подільська регіональна агенція».

Порівняння проведеного прогнозування обсягів дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» дозволяє оцінити ефективність запропонованих управлінських заходів. За кореляційно-регресійним прогнозом загальна дебіторська заборгованість зростає, що відображає очікувані зміни у структурі заборгованості та поліпшення контролю за платежами. Водночас лінійний тренд показує зменшення заборгованості без будь-якого втручання, проте з високою непередбачуваністю показника. Таким чином, застосування регресійної моделі дозволяє отримати більш обґрунтований прогноз та спрямовує підприємство на реалізацію конкретних заходів для підвищення фінансової стабільності та ліквідності.

Отже, інтегроване впровадження заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю, включаючи регулярну оцінку фінансового стану дебіторів, скорочення строків інкасації, юридичне врегулювання прострочених платежів, систематичний моніторинг та балансування дебіторської і кредиторської заборгованості, дозволяє суттєво знизити фінансові ризики та підвищити ефективність оборотних коштів підприємства. Прогноз економічного ефекту показує зменшення середньої дебіторської заборгованості на 15%, скорочення періоду погашення на 92 дні, зниження частки прострочених боргів та підвищення ліквідності оборотних активів, що є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Подільська регіональна агенція» в умовах воєнної економіки та підвищеної економічної невизначеності.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів управління дебіторською заборгованістю підприємства та розробці науково-обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» в умовах воєнної економіки, встановлено:

1. Сутність управління дебіторською заборгованістю полягає у забезпеченні комплексного контролю над розрахунками з покупцями через реалізацію організаційних, аналітичних та фінансових функцій, що включають контроль за грошовими потоками, аналітичний супровід, планування, оцінку ризиків та формування резервів сумнівних боргів. Її інтеграція у систему фінансового управління підприємства дозволяє оптимізувати оборотний капітал, підтримувати ліквідність, підвищувати фінансову стійкість і мінімізувати ризики неплатежів. Управління дебіторською заборгованістю виступає стратегічним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства та ефективної реалізації його фінансових цілей.

2. У воєнній економіці управління дебіторською заборгованістю базується на поєднанні адаптивних та системних методів, включаючи контроль заборгованості, аналітичне планування, резервування активів та оптимізацію кредитної політики. Реалізація цих організаційно-методичних засад забезпечує збереження ліквідності, стабільність фінансових потоків і мінімізацію ризику неплатежів, що сприяє підвищенню загальної фінансової стійкості підприємства та підтримці його економічної безпеки в умовах воєнної та кризової економіки.

3. Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 роки показав, що загальний обсяг заборгованості підприємства зменшився на 26,38% і становив 3123 тис. грн у 2024 році. Найсуттєвіші коливання спостерігалися у дебіторській заборгованості за товари, роботи та послуги, яка знизилася на 76,77%, що свідчить про ефективну роботу з погашенням заборгованостей клієнтів.

Водночас заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла у 3,8 рази, що зумовило підвищення частки цієї категорії у структурі оборотних активів до 5,71%. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 23,51%, що свідчить про стабілізацію фінансових потоків підприємства. Загальна тенденція демонструє скорочення частки дебіторської заборгованості у складі оборотних активів з 73,73% у 2020 році до 46,45% у 2024 році, що позитивно впливає на ліквідність та фінансову стійкість компанії.

4. Оцінка управління дебіторською заборгованістю ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. показує, що підприємство досягло позитивної динаміки у контролі над своїми фінансовими потоками. Протягом п'яти років обсяг простроченої дебіторської заборгованості зменшився з 9,8% у 2020 р. до 5,5% у 2024 р., тривалість періоду погашення боргів скоротилася з 710 до 560 днів, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 0,51 до 0,65 разів, що свідчить про ефективну роботу з контрагентами та оптимізацію внутрішніх процедур стягнення коштів. Зменшення частки дебіторської заборгованості в оборотних активах з 48,2% до 38,0% дозволило покращити ліквідність і знизити фінансові ризики підприємства. Проведений аналіз підтверджує ефективну політику управління дебіторською заборгованістю, що сприяє зміцненню фінансової стабільності компанії та забезпечує оперативність оборотних коштів у складних економічних умовах.

5. Комплексна реалізація заходів із мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості, що включає оцінку фінансового стану контрагентів, скорочення строків інкасації, застосування економічних, юридичних та психологічних методів, систематичне планування та моніторинг, а також балансування дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпечує суттєве зниження кредитного ризику та підвищення ліквідності підприємства. Аналіз діяльності ТОВ «Подільська регіональна агенція» за 2020-2024 рр. показав, що інтегрований підхід дозволяє оперативно виявляти потенційних неплатників, прискорювати повернення коштів та оптимізувати використання оборотних активів, що є критично важливим для підтримки фінансової стабільності і

стійкості грошових потоків у умовах воєнної економіки та економічної нестабільності.

б. Інтегроване впровадження заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю, включно з регулярною оцінкою фінансового стану дебіторів, скороченням строків інкасації, юридичним врегулюванням простроченої заборгованості, систематичним моніторингом та балансуванням дебіторської і кредиторської заборгованості, забезпечує зниження фінансових ризиків, підвищення ліквідності та оптимізацію оборотних коштів підприємства. Прогнозні розрахунки свідчать про зменшення середньої дебіторської заборгованості на 15%, скорочення періоду погашення на 92 дні, зниження частки прострочених боргів до 5,5% та приріст ліквідних активів на 733,3 тис. грн, що підтверджує ефективність запропонованих заходів для підтримання фінансової стабільності ТОВ «Подільська регіональна агенція» в умовах економічної нестабільності та воєнної економіки. Проведений аналіз прогнозів за допомогою кореляційно-регресійного аналізу та побудови лінійного тренду підкреслює важливість системного підходу до управління дебіторською заборгованістю та демонструє, що впровадження науково обґрунтованих заходів дозволяє підприємству ефективніше планувати фінансові ресурси та мінімізувати ризики неплатежів у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим М., Свічкач Н. Облік та управління дебіторською заборгованістю для зміцнення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-11> (дата звернення: 28.11.2025)
2. Борисенко І. О., Шибковський Д. І., Педченко Н. С. Вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на фінансовий результат підприємства. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті*. Полтава, 2024. С. 172–174. DOI: <https://surl.li/lfwlov>
3. Бурлан С. А., Валентова Ю. В. Облікові аспекти управління кредиторською заборгованістю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/78.pdf (дата звернення: 28.11.2025)
4. Бутко Н. В., Погрібняк В. В. Організація обліку дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 110–113. DOI: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/30/27>
5. Гавриленко В., Крот Ю., Бразілій Н., Пастернак Я. Робочі документи як інструмент ефективної аудиторської перевірки розрахунків з постачальниками і підрядниками. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340 (2). С. 192-202. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-30>
6. Глушко А. Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. №7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2018/50.pdf (дата звернення: 28.11.2025)
7. Глушко А., Пиріг Я. Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 314 (1). С. 47-54. DOI: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/691>

8. Глушач Ю. Проблеми облікової оцінки дебіторської заборгованості в фінансовій звітності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-40> (дата звернення: 16.01.2026)
9. Грицай О. І., Станасюк Н. С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті її обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка і суспільство*. Мукачеве, 2018. Вип. 15. С. 825-832. DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/125.pdf
10. Гуцаленко Л.В., Мельник А.О. Облік дебіторської заборгованості: концептуальні основи П(С)БО та МСФЗ. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/4.pdf (дата звернення: 28.11.2025)
11. Канцедал Н. А., Яловега Л. В., Сіренко О. В., Ляшик О. Ю., Шостак Я. І. Адаптивні стратегії аналізу дебіторської заборгованості в умовах кризи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15030724> (дата звернення: 28.11.2025)
12. Каховська О. В., Спірідонова К. О., Кірнос О. В. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 54–58. DOI: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1266>
13. Кібиш О. О. Обліково-аналітична система розрахунків з дебіторами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. С. 56–59. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.12>
14. Коваль О. А., Супрун В. Ю. Удосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємств в умовах кризи. *Проблематика та сучасні тенденції впливу податкової реформи на зміни фінансово-кредитних відносин* : монографія. Запоріжжя, 2018. С134-143. DOI: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f00ac6c-e46d-4e8f-82de-4bfbbf090da7/content>
15. Колісник О. П., Замота І. О. Теоретичні та практичні аспекти обліку і аналізу дебіторської заборгованості у сфері інформації та телекомунікацій.

Modern Economics. 2019. № 15 (2019). С. 108-113. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-15).

16. Кононенко Л. В., Сисоліна Н. П., Юрченко О. В. Управління дебіторською заборгованістю: сучасний стан, проблеми, перспективи, інформаційне забезпечення. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 104–109. DOI: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/821/796>

17. Кравченко О., Кобець Т. Організація обліку дебіторської заборгованості та шляхи її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58> (дата звернення: 28.11.2025)

18. Крупельницька І. Г. Дослідження сучасних особливостей обліку та контролю розрахунків з покупцями. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 116-120. DOI: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5548/1/19.pdf>

19. Кручак Л., Муравський В. Автоматизація обліку дебіторської заборгованості на основі інтегрованої бази даних контрагентів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. № 1. С. 109-118. DOI: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/736/747>

20. Кузенко Т. Б. Кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства і побудова прогнозної моделі. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 7 (17). С. 901-911. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)-901-911](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-901-911)

21. Курило О., Карпець А. Методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-69> (дата звернення: 28.11.2025)

22. Лащик І., Віблій П., Коць О. Особливості управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1(74). С. 68-75. DOI: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1266>

23. Ленко І. В., Колесніченко А. С. Поняття дебіторської заборгованості та деякі питання її регулювання. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. № 6 (22). С. 91-97. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/261011>

24. Лисак О. П. Економічна сутність дебіторської та кредиторської заборгованості. *Мистецтво наукової думки*. 2020. Вип. 10. С. 6–8. DOI: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/782>

25. Лопатовська О., Нікольчук Ю., Бондарук С. Особливості фінансового аналізу оборотних активів підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 457-464. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-67>

26. Лоханова Н. О., Сиротенко Н. А. Дискусійні обліково-аудиторські аспекти дебіторської заборгованості підприємств України в умовах особливого правового режиму. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-09-01> (дата звернення: 16.01.2026)

27. Мамонтова Н. А., Корнійчук Т. С. Особливості обліку дебіторської заборгованості за національними і міжнародними стандартами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2021. № 21(49). С. 115–119. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2021_21_18

28. Мельничук М. О. Види та класифікація дебіторської заборгованості для формування положень облікової політики. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.38> (дата звернення: 16.01.2026)

29. Олійник С. О. Шляхи вдосконалення обліку дебіторської заборгованості підприємств. *Науковий огляд*. Київ, 2018. № 5. (48). С.32-40. DOI: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1559/1638>

30. Офіційні дані по ТОВ «ПОДІЛЬСЬКА РЕГІОНАЛЬНА АГЕНЦІЯ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38662402/ (дата звернення: 28.11.2025)

31. Пеняк Ю. С., Данильчук І. В. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємств. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2018. Вип. 24. С.

229-235. DOI: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Penyak-YU.-S.-2.pdf>

32. Переста Ю.-В. Ю. Економічна сутність, класифікація та види оцінок дебіторської і кредиторської заборгованостей. *Збірник наукових статей випускників з фаху «Облік і оподаткування»*. 2021. Вип. 11, с. 77-85. DOI: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7596eea-bb76-499e-8b0a-bdb79ff15643/content>

33. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/16.pdf (дата звернення: 28.11.2025)

34. Пильнова В. П. Дотримання балансу дебіторської та кредиторської заборгованості як показник стабільного фінансового стану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 33-38. DOI: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/7.pdf

35. 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: 16.01.2026)

36. Познаховський В. А. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в умовах економічної нестабільності: концептуальні та прикладні підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 23–29. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-23-29](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-23-29)

37. Пугаченко О., Зарудна Н. Внутрішній контроль порядку відображення в обліку дебіторської заборгованості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-73> (дата звернення: 16.01.2026)

38. Рябчук О. Г., Костенко А. С. Значення аудиту дебіторської заборгованості підприємства. *Наукові записки Національного університету*

«Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 70–74. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-70-74](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-70-74)

39. Сабліна Н. В., Литовченко О. Ю. Моделювання процесу управління заборгованістю в системі адміністрування фінансової діяльності підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (169). С. 49-56. DOI: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27939/1/document.pdf>

40. Савченко А. М., Коротаєва І. Р. Аналіз кредиторської заборгованості на прикладі підприємства ПАТ «Монделіс Україна». *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 174-180. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-26](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-26).

41. Савченко А. М., Горелик Д. С., Гаврилюк В. Ю., Вербіцький О. В. Дебіторська заборгованість та її вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 123-127. DOI: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/555/536>

42. Семенова К. Д. Аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 5–6 (318-319). С. 26–32. DOI: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/318-319/pdf/26-32.pdf>

43. Сидоренко О., Клименко Т., Гливенко В. Окремі аспекти обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3 (31). С. 201–212. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-201-212](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-201-212)

44. Синькевич Н. Актуальність та проблеми дебіторської заборгованості: історичні аспекти, економічний зміст та етапи розвитку. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. № 12 (88). С. 119–125. DOI: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/53/28.pdf>

45. Собчишин В. М., Драчук С. О., Джангіров О. Г., Домбровський А. Ю. Управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою уникнення кризи неплатежів. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*.

2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/60.pdf (дата звернення: 28.11.2025)

46. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Київ, 2022. № 2(88). С. 116-125. DOI: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/19.pdf

47. Степаненко О. Економічна природа дебіторської та кредиторської заборгованостей, їх місце в бізнес-процесах підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 224-232. DOI: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1172>

48. Томчук О. Ф., Сидоренко І. М. Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 94-101. DOI: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7409>

49. Томчук В. В., Купчик А. В. Шляхи удосконалення обліку та аналізу дебіторської заборгованості підприємства в системі менеджменту. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 10 (51). С. 320-328. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-320-328](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-320-328)

50. Усатенко О. В. Бухгалтерський облік та звітність організацій : навч. посіб. : / О.В. Усатенко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 74 с. DOI: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061074.pdf>

51. Хохлов М. П., Корнієнко О. С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 402-407. DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/70.pdf

52. Цуркан І. М., Калюжна В. С. Математичні методи та моделі в управлінні оборотним капіталом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 25–29. DOI: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2021/6.pdf

53. Чорненька О.Б. Вплив заборгованості на фінансовий стан суб'єкта господарювання. *Економічний простір*. 2018. № 136. С. 158–169. DOI: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/292>

54. Шевченко Л. Я., Куліш А. В. Вплив та роль дебіторської заборгованості в економічному розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-11> (дата звернення: 28.11.2025)

55. Шепель Т., Вінтоняк А. Організаційно-методичні аспекти обліку дебіторської заборгованості: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-56> (дата звернення: 16.01.2026)

56. Шигун М. М., Мухомор Г. В. Дебіторська заборгованість: визнання та оцінка за національними й міжнародними стандартами. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 85-93. DOI: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1346/1269>

57. Шигун М., Мухомор Г. Новий підхід до аналізу оборотності дебіторської заборгованості. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 310-317. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-42>

58. Шигун М. М., Мухомор Г. В. Особливості облікового забезпечення стратегічного управління дебіторською заборгованістю. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 135-144. DOI: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1926>

59. Шкріба К. В., Саф'яник О. М., Воронко О. С. Аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості в системі управління підприємством. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 60. С. 106-110. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-17>

60. Шот А., Братух Д. Місце і значення розрахункових операцій у забезпеченні стабільності фінансового стану підприємств України. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 96-100. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-19>

61. Юрченко С. В., Мачак Т. О., Овдін В. С. Управління дебіторською заборгованістю для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та*

управління. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-02>
(дата звернення: 28.11.2025)

62. Ярмак О. В., Прокудін К. О. Управління дебіторською та кредиторською заборгованостями підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2020. №11/2. С. 28-31. DOI: <http://efp.in.ua/en/journal-article/527>

63. Berzhanir, I., Yashchuk, T., Humeniuk, A., Vinnytska, O., Skyba, H., & Metelytsia, V. (2026). Assessment of accounts receivable in the process of enterprise management. In *Technology and Entrepreneurship: Systems Driving Innovation* (pp. 433–439).

64. Hunter Holzhauer (2023). Accounts Receivable Management. *World Scientific Book Chapters*, in: H Kent Baker & Greg Filbeck & Tom Barkley (ed.), *WORKING CAPITAL MANAGEMENT Concepts and Strategies*, chapter 11, pages 231-250.

65. Firsova S., Onchukova G. (2017). Enterprise receivables management. *Acta Mechanica Slovaca*, № 21(2), pp. 32–35.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2021 рік

Дата та час подачі звіту	18.05.2023 00:38
Керівник	ЧЕРКАСЬКА ІРИНА МИКОЛАЇВНА
Головний бухгалтер	ЧЕРКАСЬКА ІРИНА МИКОЛАЇВНА
Вид економічної діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Телефон	0974798034
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Середня кількість працівників	4

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2021 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Актив				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0	
Основні засоби	1010	1 789,9	2 347,6	
Первісна вартість	1011	1 930,9	2 631,8	
Знос	1012	141,0	284,2	
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 789,9	2 363,5	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	790,6	926,6	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	804,5	1 943,8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	135,5	132,6	
У тому числі з податку на прибуток	1136	101,0	107,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 336,6	3 501,7	
Гроші та їх еквіваленти	1165	85,9	27,9	
Інші оборотні активи	1190	605,1	1 068,7	
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	5 758,2	7 601,3	
Баланс (Усього активів)	1300	7 548,1	9 964,8	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	1 465,0	1 465,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 086,2	1 026,7	
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	2 551,2	2 491,7	
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	3 244,1	4 841,7	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
Товари, роботи, послуги	1615	325,0	693,5	
Розрахунками з бюджетом	1620	47,5	285,6	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	

Розрахунками зі страхування	1625	0	4,8
Розрахунками з оплати праці	1630	8,1	0,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 372,2	1 646,6
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	1 752,8	2 631,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	7 548,1	9 964,8

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 000,9	0
Інші доходи	2240	1,0	0
Разом доходи	2280	2 001,9	0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 132,8	0
Інші операційні витрати	2180	899,2	0
Разом витрати	2285	2 032,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-30,1	0,0
Чистий прибуток (збиток)	2350	-30,1	0,0

Додаток Б

Фінансова звітність за 2022 рік *

Дата та час подачі звіту	18.05.2023 06:03
Керівник	ЧЕРКАСЬКА ІРИНА МИКОЛАЇВНА
Головний бухгалтер	ЧЕРКАСЬКА ІРИНА МИКОЛАЇВНА
Вид економічної діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Телефон	0974798034
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Середня кількість працівників	4

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2022 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Актив				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	-	-	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15,9	15,9	
Основні засоби	1010	2 347,6	5 530,6	
Первісна вартість	1011	2 631,8	6 095,0	
Знос	1012	284,2	564,4	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	2 363,5	5 546,5	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	926,6	729,4	
У тому числі готова продукція	1103	3,2	3,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 943,8	2 479,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	132,6	265,2	
У тому числі з податку на прибуток	1136	107,0	107,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 501,7	5 985,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	27,9	366,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	1 068,7	3 003,0	
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	7 601,3	12 828,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс (Усього активів)	1300	9 964,8	18 374,9	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	1 465,0	1 590,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 026,7	1 422,0	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	2 491,7	3 012,0	
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	4 841,7	6 539,8	

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	693,5	3 804,0
Розрахунками з бюджетом	1620	285,6	882,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	4,8	7,9
Розрахунками з оплати праці	1630	0,9	3,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 646,6	4 125,4
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	2 631,4	8 823,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	9 964,8	18 374,9

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємства за 2022 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 211,5	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	0,2	-
Разом доходи	2280	3 211,7	0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 189,7	-
Інші операційні витрати	2180	1 646,7	-
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	2 836,4	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	375,3	0,0
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	375,3	0,0

Додаток В

Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту

29.02.2024 19:11

Керівник

ЧЕРКАСЬКА ІРИНА МИКОЛАЇВНА

Головний бухгалтер

Подорожна Н.М.

Вид економічної діяльності 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Телефон

0974798034

КАТОТТГ

UA68040470010096613

Середня кількість працівників

4

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Актив				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	-	-	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15,9	-	
Основні засоби	1010	5 530,6	5 194,0	
Первісна вартість	1011	6 095,0	6 562,3	
Знос	1012	564,4	1 368,3	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	5 546,5	5 194,0	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	729,4	290,1	
У тому числі готова продукція	1103	3,2	3,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 479,0	2 624,3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	265,2	361,8	
У тому числі з податку на прибуток	1136	107,0	170,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 985,7	3 817,5	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	366,1	250,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	3 003,0	3 593,3	
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	12 828,4	10 937,7	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс (Усього активів)	1300	18 374,9	16 131,7	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-	
Додатковий капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	1 590,0	1 590,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 422,0	1 428,2	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	3 012,0	3 018,2	

Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	6 539,8	5 573,9
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	3 804,0	220,4
Розрахунками з бюджетом	1620	882,1	1 237,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	7,9	-
Розрахунками з оплати праці	1630	3,7	0,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 125,4	6 081,1
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	8 823,1	7 539,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	18 374,9	16 131,7

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 882,0	3 211,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	0,2
Разом доходи	2280	2 882,0	3 211,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 146,5	1 189,7
Інші операційні витрати	2180	2 505,1	1 646,7
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	3 651,6	2 836,4
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-769,6	375,3
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	-769,6	375,3

Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту

03.03.2025 00:20

Керівник

САМОЙЛЕНКО ОЛЕНА ПЕТРІВНА

Головний бухгалтер

САМОЙЛЕНКО ОЛЕНА ПЕТРІВНА

Вид економічної діяльності 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Телефон

0974798034

КАТОТТГ

UA68040470010096613

Середня кількість працівників

6

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Актив				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0	
Первісна вартість	1001	0,0	-	
Накопичена амортизація	1002	0,0	-	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-	
Основні засоби	1010	5 194,0	5 103,9	
Первісна вартість	1011	6 562,3	7 264,9	
Знос	1012	1 368,3	2 161,0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-	
Інші необоротні активи	1090	0,0	-	
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	5 194,0	5 103,9	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	290,1	413,9	
У тому числі готова продукція	1103	3,2	-	
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 409,5	186,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	361,8	383,8	
У тому числі з податку на прибуток	1136	170,0	170,0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 817,5	2 552,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	250,7	139,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	0,0	-	
Інші оборотні активи	1190	3 593,3	3 046,1	
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	10 722,9	6 722,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-	
Баланс (Усього активів)	1300	15 916,9	11 825,9	
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн	
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,0	-	
Додатковий капітал	1410	0,0	-	
Резервний капітал	1415	1 590,0	657,4	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 213,4	1 204,7	
Неоплачений капітал	1425	0,0	-	
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	2 803,4	1 862,1	

Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	5 573,9	5 006,4
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
Товари, роботи, послуги	1615	220,4	455,2
Розрахунками з бюджетом	1620	1 237,6	24,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	-
Розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0,5	0,5
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 081,1	4 477,0
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	7 539,6	4 957,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	15 916,9	11 825,9

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 795,6	2 882,0
Інші операційні доходи	2120	42,7	0,0
Інші доходи	2240	1,4	0,0
Разом доходи	2280	2 839,7	2 882,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	772,0	1 146,5
Інші операційні витрати	2180	2 076,4	2 505,1
Інші витрати	2270	-	0,0
Разом витрати	2285	2 848,4	3 651,6
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-8,7	-769,6
Податок на прибуток	2300	-	0,0
Чистий прибуток (збиток)	2350	-8,7	-769,6

Виконала студентка магістратури
за спеціальністю 072 Фінанси,
банківська справа, страхування та
фондовий ринок

«_____» _____ 2026 р.

Підпис

О.В. Смоляк

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцентка кафедри, к.е.н., доцентка

«_____» _____ 2026 р.

Підпис

Т.А. Самарічева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри,

к.е.н., доцентка

«_____» _____ 2026 р.

Підпис

А.В. Крушинська

Ініціали, прізвище