

Економічні науки

УДК 658.15:658.88

**Кущик Анатолій Петрович**

*кандидат економічних наук,*

*професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування*

*Запорізький національний університет*

**Kushchyk Anatoliy**

*Candidate of Economics, Professor of the*

*Department of Finance, Banking and Insurance*

*Zaporizhzhia National University*

**Костенко Наталія Геннадіївна**

*студентка*

*Запорізького національного університету*

**Kostenko Nataliia**

*Student of the*

*Zaporizhzhia National University*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ**

### **IMPROVEMENT OF PAYABLES MANAGEMENT**

***Анотація.** В сучасних умовах майже всі без винятку підприємства у своїй господарській діяльності не обходяться без кредиторської заборгованості. Той аспект, наскільки швидко те чи інше підприємство може розрахуватися зі своїми кредиторами, є одним із опорних показників його фінансової діяльності. Збільшення або зниження кредиторської заборгованості може спричинити зміну фінансового стану підприємства. У статті розглянуто поняття «кредиторської заборгованості підприємства», визначено методи аналізу кредиторської заборгованості*

підприємства та виявлено основні шляхи удосконалення управління кредиторської заборгованості на підприємстві. На прикладі ПАТ «Запоріжтрансформатор» наведено динаміку та структуру кредиторської заборгованості, проведено порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості та визначено основні етапи оптимізації управління кредиторською заборгованістю. Результати дослідження показали, що ефективне управління кредиторською заборгованістю забезпечує повну платоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** поточні зобов'язання, фінансовий стан, кредиторська заборгованість, довгострокові зобов'язання, реструктуризація.

**Summary.** In modern conditions, almost without exception, enterprises in their economic activities cannot do without accounts payable. That aspect, how soon this or that enterprise can pay off its creditors, is one of the basic characteristics of its monetary activity. An increase or decrease in accounts payable may lead to a change in the financial condition of the enterprise. The article considers the concept of «accounts payable of an enterprise», defines methods for analyzing the accounts payable of an enterprise and identifies the main ways to improve the management of accounts payable at an enterprise. On the example of PJSC «Zaporozhtransformator», the dynamics and structure of accounts payable are given, a comparative analysis of accounts receivable and accounts payable is carried out, and the main stages of optimization of accounts payable management are determined. The results of the study showed that effective management of accounts payable ensures the full solvency of the company.

**Key words:** current liabilities, financial condition, accounts payable, long-term liabilities, restructuring.

**Постановка проблеми.** У ринкових умовах основою стабільного розвитку та виживання підприємства становить ефективне управління кредиторською заборгованістю підприємства. Ефективна система управління кредиторською заборгованістю підприємства служить запорукою виконання короткострокових та стратегічних планів підприємства, підтримує його платоспроможність і фінансову стійкість. Також, від ефективного управління кредиторською заборгованістю залежить майбутній розвиток підприємства та досягнення ним фінансового успіху у довгостроковому періоді.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність кредиторської заборгованості та ефективність управління нею вивчало багато науковців, таких як: О.Є. Майборода [1], М.П. Хохлов [2], О.Б. Чорненька [3], О.Ф. Томчук [4] та інші. Це питання є дуже актуальним в реальних умовах існування промислового підприємства, тому потребує ретельно дослідження та виявлення нових методів управління кредиторською заборгованістю на підприємстві. На сьогодні основою стабільного розвитку та виживання підприємства становить ефективне управління кредиторською заборгованістю підприємства. Тому вивчення питання сутності кредиторської заборгованості та вдосконалення шляхів управління кредиторською заборгованістю є актуальним завданням сьогодення. Велике значення приділяється через те, що: по-перше, ефективне управління кредиторською заборгованістю забезпечує платоспроможність і ліквідність підприємства, а по-друге, розробка напрямів удосконалення управління кредиторською заборгованістю підприємства дозволить уникнути кризових ситуацій та покращити управління загалом.

**Формулювання цілей статті.** Поглиблене дослідження системи управління кредиторською заборгованістю підприємства на прикладі

ПАТ «Запоріжтрансформатор» та виявлення шляхів удосконалення управління кредиторською заборгованістю на підприємстві

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кредиторська заборгованість є одним із джерел формування засобів для підприємств і тому виступає складовою частиною господарських операцій економічних суб'єктів, з точки зору їх фінансової стабільності. Проте залучення позикових засобів останнім часом спрямоване не на розвиток виробництва, а, навпаки, на погашення своїх зобов'язань перед іншими кредиторами.

Кредиторська заборгованість - це заборгованість підприємства іншим юридичним і фізичним особам, що виникла в результаті здійснених раніше дій (подій), оцінена в гривнях і щодо якої в підприємства існують зобов'язання її погашення в певний строк [5].

При проведенні аналізу кредиторської заборгованості використовуються основні показники оцінки її стану та якості. Кожен з даних показників прямо чи опосередковано характеризує кредиторську заборгованість та дає змогу здійснити її аналіз. При цьому деякі показники мають свої нормативні значення. Більш детальний опис показників подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика аналітичних показників кредиторської заборгованості**

Показник	Розрахунок	Характеристика	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення суми закупівель та середньої кредиторської заборгованості	Показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року	Його зростання означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємством, зниження – зростання покупок у кредит
Коефіцієнт покриття	Відношення середньої кредиторської заборгованості та суми закупівель за рік	Характеризує суму кредиторської заборгованості, що припадає на одну гривню обороту із закупівлі сировини та матеріалів	Позитивним є зниження даного показника в динаміці

Період погашення кредиторської заборгованості	Відношення тривалості періоду та коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості	Значення коефіцієнта вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників та підрядників	Позитивним є зниження даного показника в динаміці
Середній дохід від реалізації продукції на одного працівника	Відношення чистої виручки від реалізації та середньої кількості працівників	Показник характеризує яка частка доходу від реалізації припадає на працівника підприємства	Єдиного нормативного значення не існує. Позитивним є його збільшення у динаміці
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Відношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	Цей показник характеризує якість політики комерційного кредитування компанії та враховує вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на ліквідність та платоспроможність	Оптимальним значенням показника є значення, яке приблизно дорівнює одиниці. У такому випадку компанія може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників

Джерело: розроблено авторами [6]

Проаналізуємо динаміку складу та структури кредиторської заборгованості ПАТ «Запоріжтрансформатор» за 2018-2020 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка кредиторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. на ПАТ «Запоріжтрансформатор»**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	/	/	/	/
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	263931	161174	617642	-102757	456468	-38,93%	283,21%
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2858	1892	3722	-966	1830	-33,80%	96,72%
Кредиторська заборгованість за розрахунками зі	2123	50	1789	-2073	1739	-97,64%	3478,00%

страхування							
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	8925	8958	7224	33	-1734	0,37%	-19,36%
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	280887	166871	128509	-114016	-38362	-40,59%	-22,99%
Кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	259323	259318	259318	-5	0	0,00%	0,00%
Всього КЗ:	818047	598263	1018204	-219784	419941	-26,87%	70,19%

Джерело: розроблено авторами [7]

Згідно табл. 2, у 2019 р. спостерігається зниження кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 102757 тис. грн., або на 38,93%, у порівнянні з 2018 р., що являється позитивною ознакою, оскільки свідчить про покращення платіжної дисципліни на підприємстві. Проте у 2020 р. даний показник значно збільшується на 456468 тис. грн., або на 283,21%, в порівнянні з 2019 р., що дуже негативно позначається на діяльності підприємства.

При цьому у 2020 р. значно зменшується заборгованість з оплати праці на 1734 тис. грн., або на 19,36%, у порівнянні з 2019 р.

Спостерігається ріст заборгованості з бюджетом – у 2020 р. заборгованість зросла на 1830 тис. грн. або на 96,72% у порівнянні з 2019 р.

Також спостерігається заборгованість зі страхування, так у 2020 р. вона зросла на 1739 тис. грн., або на 3478,00% у порівнянні з 2019 р.

Позитивним явищем є відсутність або незначна частка кредиторської заборгованості з оплати праці, розрахунками з бюджетом, а також зі страхування.

Тепер проаналізуємо структуру кредиторської заборгованості.

Таблиця 3

**Структура кредиторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. на  
ПАТ «Запоріжтрансформатор»**

Показник	Роки			Частка, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
	тис.грн	тис.грн	тис.грн			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	263931	161174	617642	32,26%	26,94%	60,66%
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2858	1892	3722	0,35%	0,32%	0,37%
Кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	2123	50	1789	0,26%	0,01%	0,18%
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	8925	8958	7224	1,09%	1,50%	0,71%
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	280887	166871	128509	34,34%	27,89%	12,62%
Кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	259323	259318	259318	31,70%	43,35%	25,47%
Всього КЗ:	818047	598263	1018204	100	100	100

*Джерело: розроблено авторами [7]*

У 2020 р. найбільша частка кредиторської заборгованості належить заборгованості за товари, роботи, послуги, її розмір складає 60,66%. Далі найбільшу частку складає кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками – 25,47% і кредиторська заборгованість за одержаними авансами – 12,62%. Також, незначну частку, як і у 2019 р., займає кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – 0,71%, за розрахунками з бюджетом – 0,37% та заборгованість зі страхування – 0,18%.

Проаналізуємо коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, період погашення кредиторської заборгованості та коефіцієнт покриття, даний аналіз наведено в табл. 4.



Таблиця 4

**Розрахунок показників кредиторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. на ПАТ «Запоріжтрансформатор»**

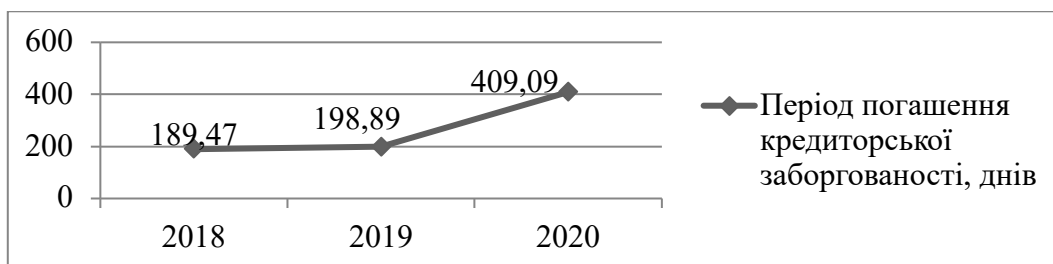
Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,90	1,81	0,88
Період погашення кредиторської заборгованості	189,47	198,89	409,09
Коефіцієнт покриття	0,55	0,53	1,13

*Джерело:* розроблено авторами [7]

Дані з табл. 4 свідчать, що протягом 2018-2020 рр. відбулося зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, що свідчить про зменшення швидкості оплати заборгованості підприємством. Окрім того, у 2019 та у 2020 р. збільшився і період погашення кредиторської заборгованості, що є негативним явищем і свідчать про погану роботу підприємства.

Коефіцієнт покриття менше 1, що свідчить про те, що протягом 2018-2020 рр. у підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор» недостатньо чистого операційного доходу для покриття боргових зобов'язань.

Детальніше період погашення кредиторської заборгованості на підприємстві протягом 2018-2020 рр. можна побачити на рис. 1.



**Рис. 1. Період погашення кредиторської заборгованості на підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор» протягом 2018-2020 рр.**

*Джерело:* розроблено авторами [7]

Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості наведено у табл. 5.



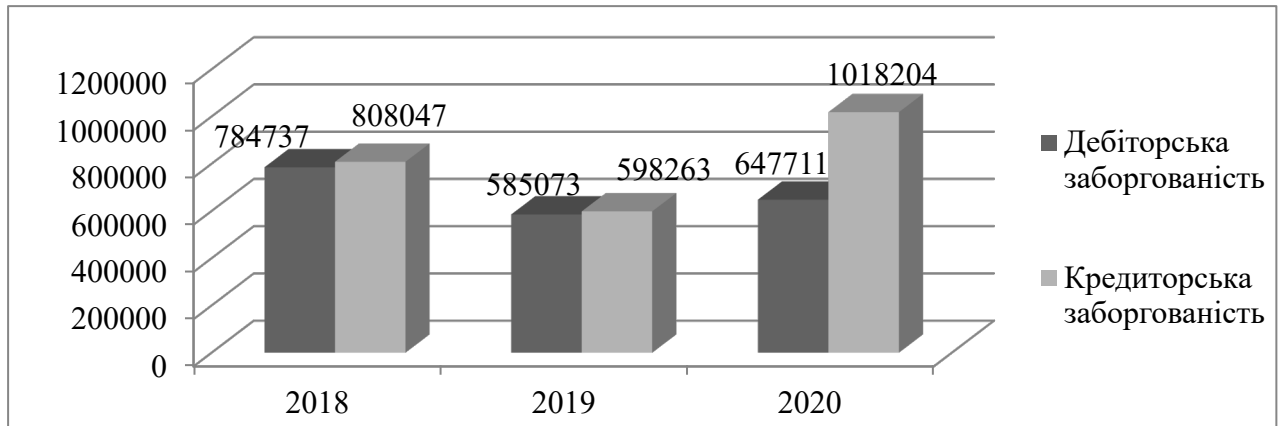
Таблиця 5

**Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Запоріжтрансформатор» протягом 2018-2022 рр. (станом на кінець року), тис. грн.**

Показник	Рік			Відхилення, тис.грн		Темп зростання, %
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7
<b>Дебіторська заборгованість:</b>						
- за товари, роботи, послуги	318205	183955	288529	-134250	104574	56,85
- за виданими авансами	43029	20535	5551	-22494	-14984	-72,97
- з бюджетом	174898	166810	186575	-8088	19765	11,85
- з податку на прибуток	140769	140769	140769	0	0	0,00
- інша поточна дебіторська заборгованість	107836	73004	26287	-34832	-46717	-63,99
<b>Всього ДЗ:</b>	<b>784737</b>	<b>585073</b>	<b>647711</b>	<b>-199664</b>	<b>62638</b>	<b>10,71</b>
<b>Кредиторська заборгованість:</b>						
- за товари, роботи, послуги	253931	161174	617642	-92757	456468	283,21
- за розрахунками з бюджетом	2858	1892	3722	-966	1830	96,72
- за розрахунками зі страхування	2123	50	1789	-2073	1739	3478,00
- за розрахунками з оплати праці	8925	8958	7224	33	-1734	-19,36
- за одержаними авансами	280887	166871	128509	-114016	-38362	-22,99
- за розрахунками з учасниками	259323	259318	259318	-5	0	0,00
<b>Всього КЗ:</b>	<b>808047</b>	<b>598263</b>	<b>1018204</b>	<b>-209784</b>	<b>419941</b>	<b>70,19</b>
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,97	0,98	0,64	0,95	0,15	0,15

Джерело: розроблено авторами [7]

Динаміка показників співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зображено на рис. 2.



**Рис. 2. Динаміка показників співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «Запоріжтрансформатор»**

*Джерело: розроблено авторами [7]*

Різне збільшення кредиторської заборгованості спостерігається у 2020 р. на 419941 тис. грн. чи 70,19%. Це означає відтік коштів із господарського обороту, що веде до уповільнення їх оборотності. Знижує ефективність роботи підприємства, погіршує його фінансове становище. Цей факт може спричинити незбалансованість грошових потоків.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості показав, що співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості нераціональне. Кредиторська заборгованість має лише на 10 % перевищувати дебіторську. На кінець звітного періоду на підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор» є дебіторська заборгованість у сумі 647 711 тис. грн., а кредиторська заборгованість становить 1 018 204 тис. грн. З одного боку, збільшення кредиторської заборгованості – найбільш привабливий спосіб фінансування, оскільки відсотки тут зазвичай не стягуються. З іншого боку, через великі відстрочки з платежів у підприємства можуть виникнути проблеми з поставками, збитки репутації через несприятливі відгуки кредиторів, судові витрати у справах, порушених постачальниками.

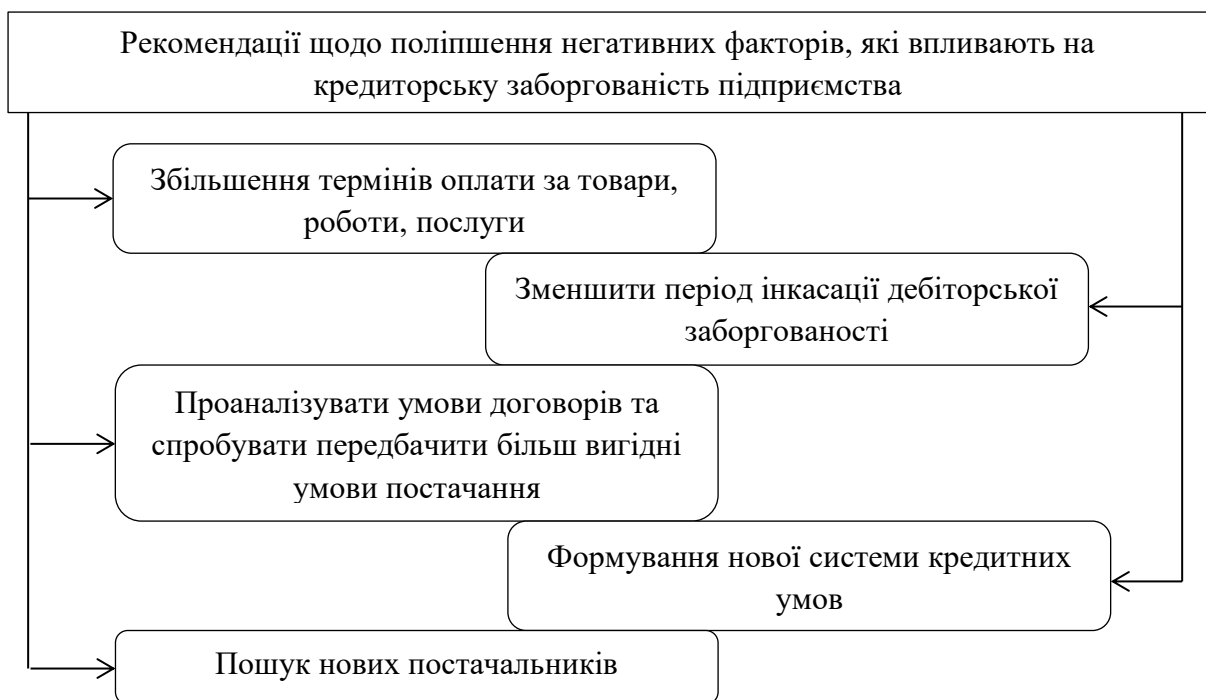
Отже, з розглянутого матеріалу, можна дійти висновку у тому, що, загалом, ефективність управління дебіторської і кредиторської

заборгованістю збільшилася у аналізованому періоді. Проте, все ще існують проблеми з ліквідністю організації, а також спостерігається висока частка дебіторської заборгованості до поточних активів та кредиторської заборгованості у поточних зобов'язаннях ПАТ «Запоріжтрансформатор».

За результатами аналізу кредиторської заборгованості, на підприємстві ПАТ «Запоржтрансформатор» було виявлено такі негативні моменти:

- 1) зростання вартості кредиторської заборгованості на кінець 2020 р. на 70,19% порівняно з 2019 р.;
- 2) збільшення періоду погашення кредиторської заборгованості;
- 3) збільшення частки заборгованості перед постачальниками та підрядниками у загальній вартості кредиторської заборгованості.

Є низка рекомендацій щодо поліпшення перерахованих вище моментів. Дані рекомендації наведено на рис. 3.



**Рис. 3. Рекомендації щодо поліпшення негативних факторів, які впливають на кредиторську заборгованість підприємства**

*Джерело:* розроблено авторами [6]

Також, для ПАТ «Запоріжтрансформатор» можна виокремити напрями оптимізації управління кредиторської заборгованості. Їх наведено в табл. 6.

Таблиця 6

**Напрями оптимізації управління кредиторської заборгованості для  
ПАТ «Запоріжтрансформатор»**

№	Напрямок удосконалення
1	Використання технологій цифрової візуалізації, яка взаємодії з існуючою комп'ютерною системою для індексації документів.
2	Використання функціональних можливостей системи для автоматичного зіставлення рахунку-фактури постачальника з підтверджуючими документами.
3	Використання функціональних можливостей систем для генерації платежів за рахунками-фактурами у встановлені терміни, засновані на встановлених політиках, які затримують оплату як допустимі.
4	Процес обробки кредиторської заборгованості повинен здійснюватися одним централізованим відділом і не розпорозуватись між відділами підприємства.
5	Аналіз різних процесів кредиторської заборгованості та їх стандартизація як одного загального процесу.
6	Використання стратегічного плану розвитку підприємства з використанням аналізу витрат і вигоди для оцінки готовності систем і виявлення потенційних партнерів-постачальників. Там, де це можливо, доцільно використовувати електронні платежі для погашення заборгованості.
7	Інтеграція закупівельних, кредиторських та приймальних системи для підвищення ефективності та запобігання помилок.
8	Проведення аналізу першопричин проблем з кредиторською заборгованістю для виявлення зон поліпшення процесу.
9	Використання показників ефективності для моніторингу та звітності про якість і своєчасність інформації по кожному окремому постачальнику.

*Джерело:* розроблено авторами [8]

**Висновки та подальші дослідження.** Виходячи із проведеного аналізу управління кредиторською заборгованістю на підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор» можна зробити висновки, що саме ефективне управління кредиторською заборгованістю спроможне призвести до фінансової гнучкості підприємства, тобто збалансованість його платоспроможності і здатністю розраховуватися з боргами. Для удосконалення управління кредиторською заборгованістю на підприємстві

ПАТ «Запоріжтрансформатор» можна розробити наступні напрями мінімізації кредиторської заборгованості:

- обґрунтування можливості виникнення кредиторської заборгованості, аналіз замовлень та оформлення розрахунків;
- визначення політики, при якій буде надаватися кредит та термінів інкасації для різних груп кредиторів;
- аналіз та аранжування кредиторів залежно від величини закупівель, запропонованих умов сплати та історії кредитних взаємовідносин, визначення невігідних відносно інкасації видів товарів;
- контроль взаєморозрахунків з кредиторами за відстрочкою чи простроченою заборгованістю, визначення причин виникнення порушень договірної дисципліни за реальної вартості існуючої кредиторської заборгованості підприємства;
- своєчасне визначення засобів прискорення оборотності оборотних активів та зменшення величини безнадійних боргів.

### Література

1. Майборода О.Є., Косарева І.П., Корабейнікова І.О. Характеристика сутності та поняття дебіторської і кредиторської заборгованості. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 396-402.
2. Хохлов М.П., Корнієнко О.С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 10. С. 402-407.
3. Чорненька О. Б. Напрями вдосконалення обліку дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємствах. *Наукові записки Економічні науки*. 2016. № 2 (53). С. 259-269.
4. Томчук О. Ф. Аналітичне забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2016. №2 (69). С. 160-164.

5. Партин Г.О., Загородній А.Г. Управлінський облік : навч. посіб. Знання. Київ, 2007. 303 с.
6. Савченко А. М. Аналіз дебіторської заборгованості підприємства за допомогою економіко-математичних методів. *Економіст*. 2017. №3. С. 27-32.
7. Річна звітність діяльності ПАТ «Запоріжтрансформатор». URL: [http://www.ztr.ua/ua/financial\\_statements](http://www.ztr.ua/ua/financial_statements) (дата звернення 08.10.2022).
8. Accounts payable automation solutions. URL: <https://www.avidxchange.com/solutions> (дата звернення: 18.10.2022).

### References

1. Maiboroda O.E., Kosareva I.P., Korabeynikova I.O. (2018). Kharacterictika sutnosti ta ponyattya debtors'koi ta kreditors'koi zaborgovanosti. *Economika i suspil'stvo*. №15. pp. 396-402. (in Ukrainian).
2. Khokhlov M.P., Kornienko O.S. (2017). Upravlinnya debtors'koyu ta kreditors'koyu zaborgovanostyu pidpriemstva. *Economica ta upravlinnya pidpriemstvom*. Vyp. 10. pp. 402-407. (in Ukrainian).
3. Chornenka O. B. (2016). Napryami vdoskonalennya obliky debtors'koi ta kreditors'koi zaborgovanosti na pidpriemstvah. *Naukovi zapiski Economichni nauki*. № 2 (53). pp. 259-269. (in Ukrainian).
4. Tomchuk O. F. (2016). Analitichne zabezpechennya upravlinnya kreditors'koyu zaborgovanostyu pidpriemstva. *Naukoviy visnik LNUVMBT imeni S.Z. Gzytsky*. №2 (69). pp. 160-164. (in Ukrainian).
5. Partyn G.O., Zagorodnii A.H. (2007). Upravlins'kiy oblik: Znannya. Kyiv. 303 p. (in Ukrainian).
6. Savchenko A.M. (2017). Analiz debtors'koi zaborgovanosti pidpriemstva za dopomogoyu economichno-matematichnih modeley. *Economist*. №3. pp. 27-32. (in Ukrainian).

7. Richna zvitnist' PAT «Zaporizhtransformator». URL:  
[http://www.ztr.ua/ua/financial\\_statements](http://www.ztr.ua/ua/financial_statements) (date of application:  
18.10.2022).
8. Accounts payable automation solutions. URL:  
<https://www.avidxchange.com/solutions> (date of application: 18.10.2022).