

**Висновки.** Висока вмотивованість персоналу є неодмінною умовою ефективного функціонування банківської установи. З огляду на це, система мотивації має базуватися на специфічних особливостях роботи працівників банківської сфери та сприяти максимальній зацікавленості персоналу у покращенні власної продуктивності. Правильно сформована мотиваційна система повинна здійснювати індивідуальний підбір мотиваційних програм для кожного працівника, який має ґрунтуватися на його можливостях та потребах, особистих результатах трудової діяльності, і поєднувати в собі матеріальне та нематеріальне заохочення.

*Abstract.* This study highlights the characteristic features of the motivation of bank personnel and their relationship with the features of work organization in the bank. The structure of the work motivation system is considered, problems that may arise in the process of motivation are investigated, and methods for building an effective motivation system for employees of the banking sector are proposed. During the research, such methods as analysis, observation, description and generalization were applied, which made it possible to identify factors affecting the motivation of bank personnel and develop recommendations for its improvement.

*Keywords:* motivation, bank, staff, motivation factors, KPI.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 6, ч. 1. 2016. С. 30–33.
2. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу у банківській сфері. *Бізнесінформ*. 2015. № 4. С. 76–79.
3. Мицак О. В., Миронов Ю. М. Особливості управління персоналом у банках. *Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Вип. 3, 2016. С. 43–48.
4. Річний звіт за 2021 рік. АТ «Креді Аґріколь Банк». URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2021-ukr-full.pdf>
5. Agricole Boarding Book. URL: [https://credit-agricole.ua/pdf/AG\\_boarding%20book\\_fin\\_site.pdf](https://credit-agricole.ua/pdf/AG_boarding%20book_fin_site.pdf)
6. Вишнякова М. О. Система мотивації на основі KPI. *Фінансовий директор*. № 2. 2016. С. 22–28.
7. Самойленко А. А. Особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 5. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>

УДК 338.242:657

### ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*М. Б. Жовтобрюх, Л. Л. Гевлич*

*Анотація.* Нестабільна економічна ситуація у період воєнного стану в Україні впливає на роботу вітчизняних підприємств, актуалізуючи дослідження питань оптимізації управління, зокрема і щодо дебіторської заборгованості. Метою статті є ідентифікація практичних проблем організації ефективного управління дебіторською заборгованістю вітчизняного підприємства з погляду їх вирішення. У роботі констатовано, що наявність дебіторської заборгованості є нормальним явищем господарської діяльності. За результатами дослідження ідентифіковано основні проблеми організації такого управління, а також розроблено рекомендації щодо їх вирішення, зокрема і основні облікові забезпечення управління. Визначено напрями подальших досліджень.

*Ключові слова:* дебіторська заборгованість, ефективне управління, оптимізація.

**Вступ.** Нестабільна економічна ситуація у період воєнного стану в Україні значно впливає на роботу вітчизняних підприємств навіть у відносно безпечних районах країни. Втрата виробничих зв'язків, ринків збуту та сировини, кваліфікованих кадрів безпосередньо впливає на договірні відносини, оскільки дебітори не в змозі належно виконувати зобов'язання за укладеними угодами. Усе це призводить до проблем фінансової стабільності вітчизняних підприємств та вимагає ефективних управлінських рішень, насамперед щодо заборгованості.

Питання обліку розрахункових операцій, їх оцінка та методологія, організація договірних відносин між суб'єктами господарювання та можливості погашення заборгованості досліджувались у наукових працях учених-економістів: Л. Яременко, Т. Меліхової, Д. Шарка, С. Олійник, М. Яструбського, І. Левкович [1–5]. Проте швидкі зміни економічних процесів вимагають осучаснення їх досліджень.

**Метою статті** є ідентифікація практичних проблем організації ефективного управління дебіторською заборгованістю вітчизняного підприємства з погляду їх вирішення.

**Основний розділ.** Фінансовий стан підприємства більшістю дослідників розглядається як комплекс елементів системи фінансових відносин, що визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується взаємопов'язаними показниками наявності, розміщення і використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання. Одним із факторів, що може суттєво вплинути на нього, є ефективність управління дебіторською заборгованістю, що викликає потребу чіткого визначення змісту цього поняття. Однак єдиної думки щодо сутності цієї дефініції в науковій дискусії немає, як видно з табл. 1.

Порівняльний аналіз змісту вітчизняних та міжнародних облікових регламентів також демонструє відсутність єдності поглядів. Так, НП(С)БО 10 визначає дебіторську заборгованість як суму заборгованості дебіторів (юридичних та фізичних осіб, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквіваленти або інші активи) підприємству на певну дату [6]. А в МСБО 32 визначення дебіторської заборгованості відсутнє, зате зазначений момент її визначення фінансовим активом, якщо підприємство є учасником контракту, що призводить до виникнення зобов'язання з фінансових інструментів [7].

*Таблиця 1*

### Підходи до визначення сутності дебіторської заборгованості

№	Автор / норм. документ	Сутність поняття «дебіторська заборгованість»
1	НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»	Сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату
2	НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти»	Сума, що виникає внаслідок надання коштів, продажу інших активів, робіт, послуг безпосередньо боржникові та не є фінансовим активом, призначеним для перепродажу
3	НП(С)БО 14 «Оренда»	Сума визнаного доходу (виручки) від реалізації готової продукції і теперішньої негарантованої ліквідаційної вартості об'єкта фін. оренди одночасно з визнанням доходу (виручки) від реалізації готової продукції
4	МСБО 32 «Фінансові інструменти: подання»	Будь-який актив, що є: грошовими коштами; інструментом власного капіталу іншого суб'єкта господарювання; контрактним правом: отримувати грошові кошти або інший фін. актив від іншого суб'єкта господарювання, або обмінювати фін. інструменти з іншим суб'єктом господарювання за умов, які є потенційно сприятливими, або контрактом, розрахунки за яким здійснюватимуться або можуть здійснюватися власними інструментами капіталу суб'єкта господарювання та який є: непохідним інструментом, за який суб'єкт господарювання зобов'язаний або може бути зобов'язаний отримати змінну кількість власних інструментів капіталу, або похідним інструментом, розрахунки за яким здійснюватимуться або можуть здійснюватися іншим чином, ніж обміном фіксованої суми грошових коштів або іншого фінансового активу на фіксовану кількість власних інструментів капіталу
5	МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка»	Непохідні фінансові активи з фіксованими платежами, які підлягають визначенню та не мають котирування на активному ринку
6	А. П. Неживенко	Грошові кошти до оплати
7	Н. О. Матицина	Неспроможність підприємства виконати грошові зобов'язання перед контрагентом після настання встановленого договором строку оплати їх
8	Н. С. Акімова	Борг підприємства
9	Є. О. Іванов	Право на повернення боргу від покупців
10	Г. Г. Кірейцев	Складник оборотного капіталу, який є комплексом вимог до фізичних чи юридичних осіб щодо оплати товарів, продукції, послуг
11	Ф. Ф. Бутинець	Заборгованість інших підприємств чи окремих осіб із платежів цьому підприємству
12	О. Г. Лищенко	Фінансовий актив, який є контрактним правом отримувати грошові кошти або цінні папери від іншого підприємства
13	М. Д. Білик	Майно, що не оплачене контрагентами, або готівка, що вилучена з кругообігу оборотних засобів
14	В. О. Ганусич	Вкладення в обігові кошти
15	М. П. Войнаренко	Сума боргів юридичних та фізичних осіб, що виникли внаслідок минулих подій і зафіксовані на певну дату

16	О. С. Іванілов	Складник оборотного капіталу, який передбачає певні вимоги до юридичних чи фізичних осіб щодо оплати товарів, робіт, продукції
17	Т. Момот	Безвідсоткова позика контрагентам
18	В. О. Гуня	Один із найважливіших складників кредитної діяльності підприємства, один з елементів для розрахунку показників його результативності
19	В. Белозерцев	Грошове вираження результату вимушеної або заздалегідь запланованої господарсько-економічної операції кредитного характеру з контрагентами (юридичними або фізичними особами), що відбулася у минулому, та борг за неї може бути достовірно визначений, узгоджений з контрагентом та сплачений підприємству у майбутньому, а в поточний момент відображений у балансі підприємства як актив
20	Л. С. Гангал	Кошти у розрахунках

Узагальнено за [1–7]

Підсумовуючи результати порівняння, можна зробити висновок, що відсутність єдиного трактування поняття дебіторської заборгованості впливає на ефективність управління нею на рівні суб'єкта господарювання. Для вирішення проблеми пропонуються авторські визначення, які, на нашу думку, допоможуть визначити об'єкти обліку та управління в частині заборгованості:

1) *облікове* (дебіторська заборгованість – це заборгованість контрагентів суб'єкта господарювання (юридичних та фізичних осіб), що виникла відповідно до умов угод внаслідок відтермінування оплати переданої продукції (товарів), виконаних робіт та наданих послуг або за операціями доручення, принесе у майбутньому економічну вигоду та може бути достовірно оцінена);

2) *економічне* (дебіторська заборгованість – це один з елементів оборотних активів, які фінансуються за рахунок власних або позикових коштів).

Нині у підприємств є чимало проблем, пов'язаних із організацією ефективного управління дебіторською заборгованістю як такою, що може перетворитися з активу суб'єкта господарювання на його збитки. Загалом саме існування дебіторської заборгованості може вважатися негативним моментом, оскільки викликає такі явища:

- уповільнення оборотності капіталу через відволікання коштів з обороту і стримування інноваційного розвитку суб'єкта господарювання, що може призвести до погіршення його фінансового стану;
- відтермінування моменту сплати за відвантажену продукцію, виконані роботи, надані послуги, що призводить до обезцінювання коштів, чим може провокувати інфляцію;
- можливе непогашення заборгованості у встановлений термін, що впливає на фінансову стабільність суб'єкта господарювання;
- зниження ліквідності та підвищення ризику одержання фінансових збитків підприємством через велику частку дебіторської заборгованості у структурі активів.

Критичний аналіз облікової практики вітчизняних підприємств дав можливість ідентифікувати такі основні проблеми менеджменту щодо дебіторської заборгованості:

- 1) відсутність єдності вітчизняного та міжнародного нормативно-правового регулювання дебіторської заборгованості;
- 2) відсутність чіткої класифікації заборгованості;
- 3) відсутність вдумливої роботи з контрагентами під час укладання контрактів, зокрема щодо умов і термінів погашення зобов'язань дебіторами;
- 4) відсутність аналізу заборгованості, зокрема довгострокової;
- 5) відсутність фіксації методу визначення резерву сумнівних боргів в обліковій політиці підприємства;
- 6) відсутність чіткого алгоритму роботи з дебіторською заборгованістю, зокрема із простроченою, на рівні підприємства.

Обґрунтована класифікація заборгованості має велике значення і з наукового погляду, і у практичному сенсі. Із наукового погляду класифікація формує теоретичний базис для глибокого розуміння природи заборгованості та її функцій у життєвому циклі будь-якого суб'єк-

та господарювання. Із практичного погляду обґрунтована класифікація дає можливість підприємству визначити оптимальний склад і структуру дебіторської заборгованості, причини її утворення, а також правильно організувати її облік із відповідною аналітичною деталізацією. Дослідження класифікаційних ознак дає змогу виявити нові критерії поділу та групування заборгованості, удосконаливши цим забезпечення прийняття рішень. Теоретично чим більше ознак класифікації виділено, тим більша ймовірність пізнання об'єкта. Однак підприємству недоцільно класифікувати дебіторську заборгованість за всіма відомими класифікаційними ознаками, оскільки це вимагатиме значних затрат часу і може не знадобитися в управлінських цілях. Необхідно вибирати ті критерії поділу, які необхідні конкретному підприємству для прийняття відповідних рішень.

Єдиного переліку класифікаційних груп та ознак, у межах яких розкривається зміст та структура дебіторської заборгованості вітчизняних суб'єктів господарювання, не виділено. На практиці класифікація відбувається:

- за субрахунками рахунків розрахунків з покупцями і замовниками та різними дебіторами, зокрема розрахунки з вітчизняними покупцями, з іноземними покупцями, з учасниками ПФГ, за гарантійним забезпеченням, за виданими авансами, з підзвітними особами, за нарахованими доходами, за претензіями, за відшкодуванням завданих збитків, за позиками членам кредитних спілок, з іншими дебіторами, з державними цільовими фондами, за операціями з деривативами;

- за статтями фінансової звітності: дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, за розрахунками: за виданими авансами, з бюджетом, зокрема і з податку на прибуток, інша поточна дебіторська заборгованість.

Водночас дебіторська заборгованість у балансі зарубіжних компаній англо-американської системи обліку ділиться тільки на три групи:

- рахунки до отримання;
- векселі до отримання;
- дебіторська заборгованість, не пов'язана з реалізацією товарів.

Ми пропонуємо до застосування на вітчизняних суб'єктах господарювання розподіл дебіторської заборгованості за категорією боржників – метод АВС-аналізу:

1) група А – найбільш важливі дебітори, на долю яких припадає 80 % дебіторської заборгованості та які заслуговують підвищеного контролю;

2) група В – дебітори середньої важливості, на яких припадає 15 % дебіторської заборгованості та які вимагають нечастої уваги;

3) група С – найменш важливі дебітори, на яких припадає 5 % всієї дебіторської заборгованості підприємства.

На основі дослідження розроблено процедуру організації ефективного управління дебіторською заборгованістю:

- якісний відбір контрагентів, із якими доцільне співробітництво, на основі встановлення їх груп;
- ідентифікація окремих категорій термінів та умов надання товарного кредиту відповідно до групи контрагентів;
- визначення чіткого алгоритму моніторингу дебіторської заборгованості із організацією позивної роботи щодо її сумнівної частини – за необхідності;
- прогнозування наслідків зростання дебіторської заборгованості для підприємства.

Політика управління дебіторською заборгованістю має розглядатися як частина загальної політики управління оборотними активами підприємства і скеровуватися не на мінімізацію, а на оптимізацію загального розміру заборгованості. У межах такої оптимізації пропонується щодо організації облікового забезпечення управління:

- використання у практиці менеджменту запропонованих визначень дебіторської заборгованості;
- введення в облікову класифікацію заборгованості методу АВС-аналізу;
- застосування розробленої процедури організації ефективного управління дебіторською заборгованістю;

- введення міжнародних стандартів фінансової звітності як обов'язкових для всіх категорій вітчизняних суб'єктів господарювання;
- розробку чіткого механізму формування резерву сумнівних боргів на основі реальних показників поточного та прогнозованого фінансового стану підприємства;
- ведення обліку та звітності проведених взаєморозрахунків;
- впровадження у практику управління лімітування дебіторської заборгованості та систематичної її інвентаризації;
- впровадження автоматизованих систем обліку та управління дебіторською заборгованістю.

**Висновки.** Наявність дебіторської заборгованості є нормальним явищем на підприємствах усього світу, але вимагає ефективного управління величиною заборгованості. За результатами дослідження ідентифіковані основні проблеми організації такого управління, а також розроблені рекомендації щодо їх вирішення, зокрема і стосовно облікового забезпечення управління.

Напрямом подальших досліджень стануть дослідження процесів автоматизації обліку дебіторської заборгованості реального суб'єкта господарювання у межах організації його ефективного управління.

*Abstract.* The unstable economic situation during the period of martial law in Ukraine affects the work of domestic enterprises, actualizing the study of management optimization issues, including in relation to accounts receivable. The purpose of the article is to identify practical problems of the organization of effective management of receivables of a domestic enterprise from the point of view of their solution. The work states that the presence of receivables is a normal phenomenon of economic activity. Based on the results of the study, the main problems of the organization of such management were identified, as well as recommendations for their solution were developed, including regarding the accounting support of the management. Areas of further research are defined.

*Keywords:* receivables, effective management, optimization.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Яременко Л. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9714>
2. Меліхова Т. О., Шарко Д. М. Удосконалення обліку та аудиту розрахунків з покупцями на підприємстві. *Агросвіт*. 2019. № 4. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2019/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2019/6.pdf)
3. Олійник С. О. Шляхи удосконалення обліку дебіторської заборгованості. *Науковий огляд*. 2018. № 5(48). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/1559/1638>
4. Яструбський М., Левкович І. Проблеми обліку розрахунків з дебіторами та кредиторами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1302>
5. Коновалова К. Т., Макарова А. С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»* / ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Одеса. 2018. Вип. 34. С. 181–184.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення 10.10.2022).
7. МСБО № 32 «Фінансові інструменти: подання» (поточна редакція – редакція від 01.01.2012). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_029#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text) (дата звернення 11.10.2022).

УДК 339.138:339.13.024+792

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ КУЛЬТУРИ

*Є. Т. Круковська, А. В. Таранич*

*Анотація.* У роботі досліджено теоретичні основи впровадження маркетингової діяльності в культурне середовище та визначено особливості управління маркетинговою діяльністю закладів індустрії культури. Визначено, що маркетинг в індустрії культури є шляхом задоволення потреб послуг культурного характеру та дозволяє у споживачів; він має не меті знайти баланс між орієнтацією на споживачів та на продукт (короткострокова задоволеність відвідувачів чи довгострокові вигоди).