

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу денної форми навчання

Сергія ДАХНОВИЧА

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук

Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:

кандидат економічних наук

Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ДАХНОВИЧ С. Управління кредитною політикою сучасного підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2025.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження особливостей управління кредитною політикою сучасного підприємства та факторів що на неї впливають. У другому розділі здійснено загальну характеристику державного підприємства «Український державний центр радіочастот, його фінансово-економічного стану, здійснено оцінку ефективності забезпечення кредитної політики та запропоновано напрями покращення кредитної політики в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовані конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, кредит, кредитна політики, зобов'язання та забезпечення, заборгованість.

ABSTRACT

DAKHNOVYCH S. Management of the credit policy of a modern enterprise. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in specialty 073 'Management', Lviv, 2025.

In the first chapter, a theoretical study of the peculiarities of managing the credit policy of a modern enterprise and the factors that influence it is carried out. The second section provides a general description of the State Enterprise 'Ukrainian State Centre of Radio Frequencies', its financial and economic status, assesses the effectiveness of credit policy and suggests directions for improving credit policy in modern conditions.

On the basis of theoretical and practical materials, the relevant conclusions and specific proposals are developed.

Keywords: enterprise, credit, credit policy, liabilities and collateral, debt.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність кредитної політики підприємства та її особливості підприємства.....	7
1.2. Фактори, що впливають на кредитну політику підприємства.....	12
1.3. Сучасні підходи до управління кредитною політикою підприємства.....	17
Висновки до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР».....	22
2.1. Характеристика діяльності державного підприємства «УДЦР».....	22
2.2. Аналіз фінансового стану державного підприємства «УДЦР».....	27
2.3. Оцінка ефективності реалізації кредитної політики державного підприємства «УДЦР».....	31
2.4. Розробка напрямів удосконалення управління кредитною політикою державного підприємства «УДЦР»	36
Висновки до другого розділу.....	40
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки ефективне управління кредитною політикою підприємств набуває особливої актуальності. Зростання конкуренції, нестабільність фінансових ринків та необхідність забезпечення стабільного грошового потоку змушують підприємства приділяти підвищену увагу оптимізації взаємовідносин з дебіторами та кредиторами. Кредитна політика виступає важливим інструментом впливу на фінансову стійкість, ліквідність та прибутковість господарюючого суб'єкта.

Невиважена або надмірно ліберальна кредитна політика може призвести до зростання простроченої дебіторської заборгованості, дефіциту обігових коштів та погіршення фінансових результатів. Натомість, раціональний підхід до формування кредитної політики сприяє зміцненню платоспроможності підприємства, покращенню умов співпраці з партнерами та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Саме тому дослідження механізмів управління кредитною політикою є актуальним і має практичне значення для забезпечення сталого розвитку підприємств у динамічному економічному середовищі. У цьому контексті особливо важливим є аналіз чинників, що впливають на формування ефективної кредитної політики та її адаптацію до умов конкретного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління кредитною політикою підприємства, її сутність, структурні елементи, функціональне призначення та основоположні принципи досліджувалися у працях таких науковців і економістів, як Р. Тиркало, В. Котковський, О. Курінна, В. Паламарчук, С. Покропивний, О. Судакова, В. Багровецька, Л. Козак, А. Крутова, Ю. Гайбура та І. Шевчук. У своїх роботах вони акцентували увагу на важливості формування ефективної кредитної політики, яка б відповідала як внутрішнім умовам функціонування підприємства, так і зовнішнім впливам економічного середовища. Значна увага також приділялася

дослідженню напрямів удосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю та оптимізації кредитних взаємовідносин, що є ключовими складовими системи управління фінансовими ризиками підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління кредитною політикою підприємства.

Згідно з поставленою у кваліфікаційній роботі метою визначені такі **завдання:**

- розглянути сутність кредитної політики підприємства та її особливості підприємства;
- визначити фактори, що впливають на кредитну політику підприємства;
- визначити сучасні підходи до управління кредитною політикою підприємства;
- дослідити характеристику діяльності страхової компанії «УДЦР»;
- проаналізувати фінансовий стан страхової компанії «УДЦР»;
- здійснити оцінку ефективності реалізації кредитної політики державного підприємства «УДЦР»;
- розробити напрями удосконалення управління кредитною політикою державного підприємства «УДЦР».

Об’єктом дослідження є діяльність державного підприємства «УДЦР» в сучасних умовах та його кредитна політика.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління кредитною політикою державного підприємства «УДЦР».

Методи дослідження. Теоретичні основи формування та управління залученими ресурсами підприємства досліджувалися із використанням порівняльного та аналітичного методів, а також методів аналізу й синтезу. Дослідження процесів оцінки ефективності діяльності та управління фінансовими ресурсами страхової компанії «Гардіан» проводилось із застосуванням графічних засобів, економіко-статистичних підходів та методів аналізу динаміки.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи розглядалися під час проведення Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» 30 січня 2025 року.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 41 сторінку та містить 11 рисунків, 3 таблиці. Список використаних джерел містить 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кредитної політики підприємства та її особливості підприємства

У сучасних умовах господарювання формування ефективної кредитної політики є одним із ключових завдань фінансового управління на підприємстві. З огляду на посилення конкурентного середовища, нестабільність платоспроможності споживачів та загальну економічну нестійкість, підприємства змушені ретельно підходити до організації розрахунків із контрагентами. Грамотно побудована кредитна політика не лише сприяє зміцненню фінансової дисципліни, а й забезпечує зростання обсягів реалізації продукції, зменшуючи ризики, пов'язані з неповерненням дебіторської заборгованості. Саме тому питання її розробки, впровадження та постійного удосконалення є вкрай актуальним для забезпечення стабільного розвитку та фінансової безпеки підприємства.

У сучасній економічній літературі представлено велику кількість різних підходів до визначення сутності поняття «кредитна політика підприємства». Водночас слід зазначити, що більшість трактувань мають спільні риси та часто доповнюють одне одного за змістом.

Так, Р. Тиркало визначає кредитну політику підприємства як систему принципів, методів і заходів, за допомогою яких підприємство регулює процес надання товарного або грошового кредиту покупцям і контролює рівень дебіторської заборгованості з метою забезпечення стабільного грошового потоку та мінімізації фінансових ризиків [3].

М. Грідчіна та О. Курінна розглядають кредитну політику як важливу складову фінансової стратегії підприємства, що визначає умови та критерії взаємодії з контрагентами в частині відстрочення платежів, надання кредитів,

визначення платоспроможності клієнтів та заходів зі стимулювання своєчасних розрахунків [12; 15].

Дещо інше бачення має Н. Трусова та М. Терещенко які зазначають, що кредитна політика підприємства — це комплекс управлінських рішень, спрямованих на встановлення оптимального співвідношення між рівнем кредитного ризику та обсягом продажів, що забезпечується шляхом регламентації умов надання комерційного кредиту, процедур контролю та інкасації боргів [29].

В процесі формування кредитної політики вирішуються наступні важливі для підприємства питання:

- які критерії застосовуються для оцінювання платоспроможності потенційних контрагентів;
- на яких умовах доцільно надавати відстрочку платежу або комерційний кредит;
- яким має бути оптимальний термін та обсяг кредитування для мінімізації ризиків;
- які заходи необхідно передбачити для контролю за своєчасністю погашення заборгованості.

Кредитна політика підприємства — це сукупність принципів, правил та заходів, спрямованих на регулювання умов надання товарного або грошового кредиту контрагентам, а також управління дебіторською заборгованістю. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємства, впливає на обсяг продажів, грошові потоки та рівень фінансових ризиків. Ефективна кредитна політика дозволяє досягти балансу між залученням нових клієнтів шляхом надання вигідних умов оплати та мінімізацією ризику неповернення коштів. Її формування залежить від специфіки діяльності підприємства, фінансового стану, ринкової ситуації та рівня платоспроможності споживачів [12; 27].

Основними складовими кредитної політики підприємства є (рисунки 1.1): цілі та завдання, критерії відбору клієнтів, умови кредиту; політика управління

дебіторською заборгованістю; методи контролю та стягнення заборгованості; оцінка ефективності кредитної політики.



Рис. 1.1. Складові кредитної політики підприємства [2; 3; 29]

Об'єктом кредитної політики підприємства є сукупність кредитних відносин, що виникають між підприємством і його контрагентами у процесі здійснення господарської діяльності. Це включає операції з надання товарного (комерційного) кредиту покупцям, управління дебіторською заборгованістю, а також взаємодію з банківськими установами щодо залучення фінансових ресурсів на умовах кредитування. Об'єктом також можна вважати грошові потоки, що пов'язані з відстроченими платежами, та ризики, які виникають у результаті кредитної діяльності підприємства [3].

Об'єктами кредитної політики підприємства виступають усі учасники кредитних відносин, пов'язаних із наданням, отриманням та регулюванням умов кредитування. До них належать:

- покупці (споживачі продукції, товарів, послуг), яким підприємство надає товарний (комерційний) кредит у формі відстрочки платежу; постачальники та ділові партнери, які можуть надавати підприємству товарний кредит у межах договірних відносин;
- банки, які є джерелом зовнішнього фінансування та надають підприємству коротко- і довгострокові кредити на різні цілі (обігові кошти, інвестиції тощо);
- інші фінансово-кредитні установи (лізингові, факторингові компанії тощо), що беруть участь у фінансовому забезпеченні діяльності підприємства;
- внутрішні структурні підрозділи підприємства (фінансовий, бухгалтерський, економічний, служба збуту), які розробляють, реалізують і контролюють кредитну політику;
- підрозділи контролю за дебіторською заборгованістю та управління ризиками, відповідальні за оцінку кредитоспроможності клієнтів, моніторинг заборгованості та своєчасне стягнення коштів [9; 20].

Сутність кредитної політики підприємства полягає у формуванні та реалізації системи підходів, правил і заходів, спрямованих на регулювання взаємовідносин з контрагентами щодо надання або отримання кредиту. Вона визначає умови та порядок надання відстрочки платежу, критерії відбору клієнтів, обсяги кредитування, строки погашення заборгованості, а також способи контролю та повернення боргів. Основною метою є забезпечення стабільності грошових потоків, зниження фінансових ризиків і створення сприятливих умов для розширення збуту, зберігаючи при цьому фінансову рівновагу підприємства [20].

Кредитній політиці підприємства притаманні такі характерні риси:

- цілеспрямованість, що виявляється у прагненні забезпечити фінансову стабільність та ефективне управління дебіторською заборгованістю;
- гнучкість, яка дозволяє адаптувати умови кредитування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- регламентованість, що проявляється у наявності чітко визначених процедур, правил і критеріїв надання кредитів або відстрочок платежів;
- орієнтація на мінімізацію ризиків, зокрема ризику неплатежів і втрати ліквідності;
- взаємозв'язок з іншими елементами фінансової політики підприємства, такими як цінова політика, політика управління оборотним капіталом та прибутком [3; 15].

Також варто виділити основні функції кредитної політики підприємства:

- регулятивна – визначає правила та механізми взаємодії з контрагентами щодо умов надання кредиту або відстрочення платежів;
- фінансово-стабілізуюча – сприяє забезпеченню рівномірного грошового потоку, запобігає дефіциту обігових коштів та підтримує платоспроможність підприємства;
- ризик-менеджментова – знижує рівень кредитного ризику завдяки встановленню чітких критеріїв відбору клієнтів і контролю за своєчасністю розрахунків;
- мотиваційна – стимулює покупців до співпраці шляхом пропонування гнучких умов оплати, що може сприяти зростанню обсягів реалізації;
- контрольна – передбачає моніторинг виконання кредитних зобов'язань з боку клієнтів та оперативне реагування у разі виникнення простроченої заборгованості;
- аналітична – забезпечує збір, аналіз та оцінку інформації про ефективність кредитної політики, що слугує основою для її удосконалення [29; 35].

1.2. Фактори, що впливають на кредитну політику підприємства

Кредитна політика підприємства є важливим інструментом, що визначає умови та порядок надання кредитів або відстрочок платежів контрагентам. Вона прямо впливає на фінансову стабільність організації, оскільки дозволяє оптимізувати обіг коштів і зменшувати ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю. Ефективно сформульована кредитна політика допомагає підприємству підтримувати взаєморозрахунки з постачальниками і покупцями, забезпечуючи при цьому належний рівень ліквідності. З урахуванням змінних економічних умов, політика повинна бути гнучкою і адаптованою до поточних фінансових ситуацій. Основні етапи реалізації кредитної політики підприємства:

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища:
 - оцінка фінансового стану підприємства;
 - аналіз ринку, платоспроможності споживачів, ризиків.
2. Формування цілей і завдань кредитної політики через визначення ключових пріоритетів (наприклад: мінімізація ризиків, збільшення продажів).
3. Розробка критеріїв і умов кредитування:
 - установлення термінів, лімітів, процентних ставок (за потреби), відстрочки платежів;
 - визначення порядку оцінювання контрагентів.
4. Впровадження механізмів контролю і управління:
 - організація моніторингу заборгованості;
 - розробка процедур стягнення прострочених платежів.
5. Оцінка ефективності та коригування політики:
 - аналіз результатів (оборотність дебіторської заборгованості, рівень неплатежів);
 - удосконалення політики відповідно до змін у середовищі [11; 28].

Сьогодні на ефективність кредитної політики впливає значна кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища подано на рисунку 1.2.

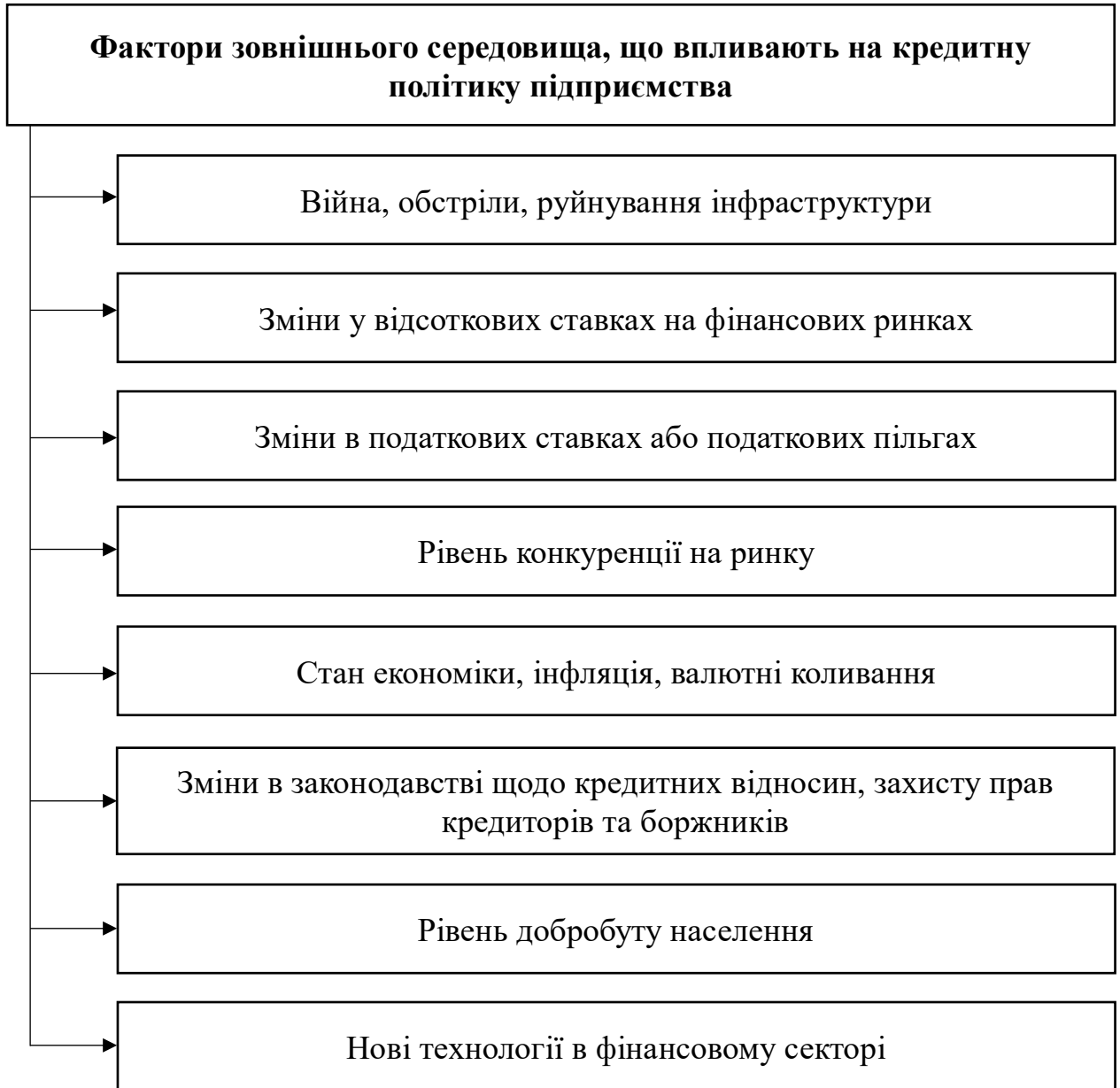


Рис. 1.2. Фактори зовнішнього середовища (сформовано автором за даними 4, 19, 24, 36)

Загальний стан економіки безпосередньо впливає на формування та реалізацію кредитної політики підприємства. У періоди економічної стабільності підприємства мають змогу активніше надавати відстрочки платежів або комерційні кредити своїм клієнтам, сподіваючись на своєчасне

повернення коштів. Натомість у кризові періоди, коли спостерігається зростання інфляції, зниження купівельної спроможності населення або коливання валютного курсу, зростає ризик неплатежів, що змушує підприємства обмежувати кредитування або жорсткіше контролювати дебіторську заборгованість. Таким чином, економічна ситуація визначає рівень фінансових ризиків і можливість застосування гнучкої кредитної політики.

Процентні ставки на фінансовому ринку є ключовим чинником, що визначає вартість залучення кредитних ресурсів для підприємства. Зростання ставок підвищує вартість зовнішнього фінансування, що зменшує доцільність надання відстрочки платежів або комерційного кредиту клієнтам, адже це призводить до зниження ліквідності. В умовах високих ставок підприємства змушені обережніше підходити до оцінки кредитоспроможності покупців та посилювати умови кредитування. Натомість зниження відсоткових ставок може стимулювати активніше використання кредитної політики як інструменту підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів реалізації продукції [4].

Зміни в податковому законодавстві, зокрема щодо ставок податків або запровадження нових податкових пільг, можуть суттєво впливати на фінансові показники діяльності підприємства. Якщо держава підвищує податкове навантаження, то зменшуються вільні кошти, які підприємство може спрямовувати на кредитування своїх клієнтів. У протилежному випадку, якщо вводяться податкові стимули, наприклад, для експортерів або інноваційних підприємств, це може створити додаткові фінансові ресурси для гнучкішої кредитної політики [26].

Рівень конкуренції на ринку формує вимоги до умов, які підприємство повинно запропонувати своїм клієнтам, щоб залишатися привабливим у порівнянні з конкурентами. У разі жорсткої конкуренції компанії змушені надавати більш лояльні кредитні умови – наприклад, довші терміни відстрочки

платежів або нижчі штрафи за прострочення, що підвищує ризик неповернення коштів.

Розглянемо внутрішні фактори, що впливають на кредитну політику підприємства (рисунок 1.3).

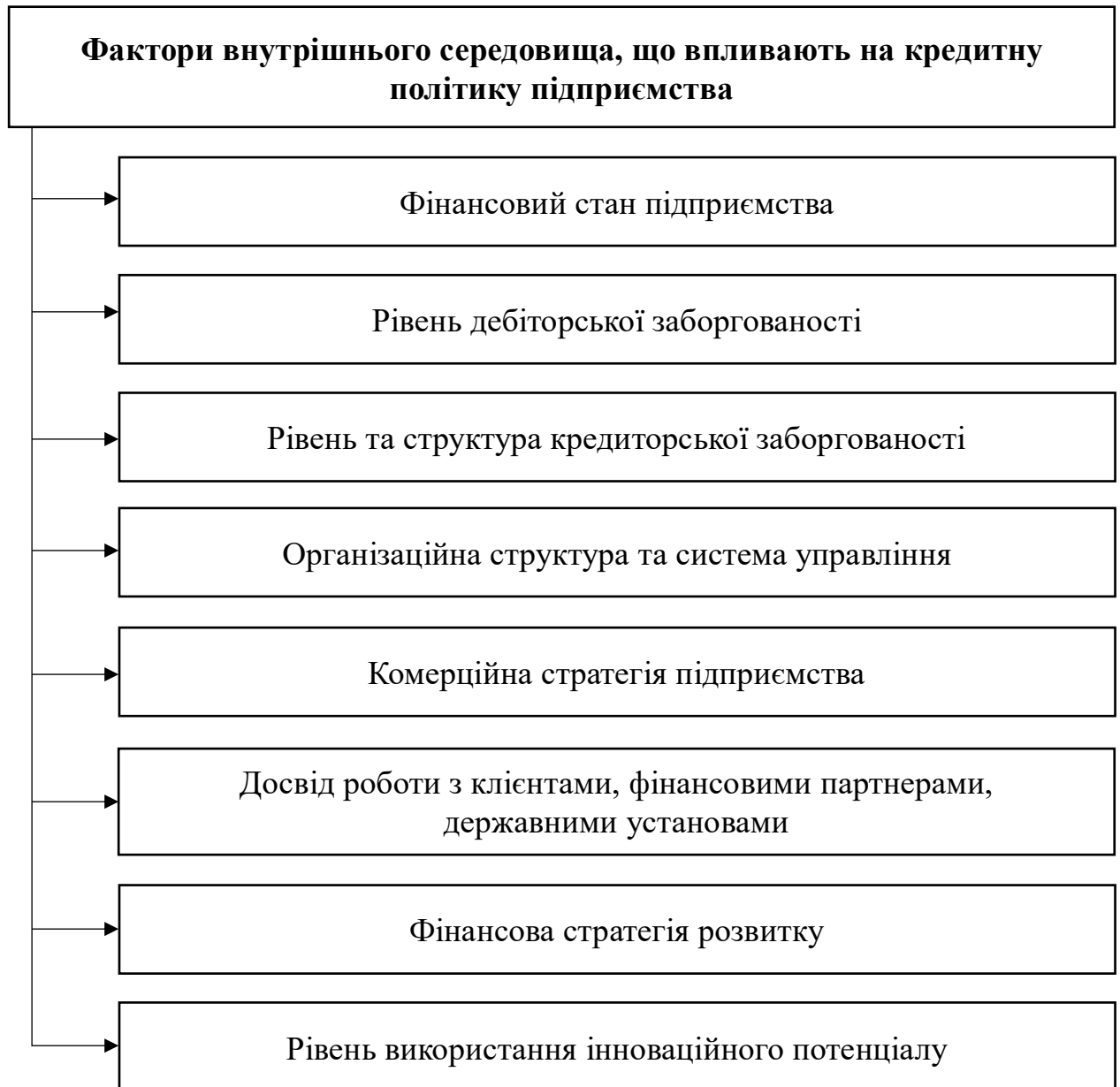


Рис. 1.3. Фактори внутрішнього середовища (сформовано автором на основі 19, 26, 36)

Стан ліквідності, прибутковості та обсяг власного капіталу безпосередньо визначають можливості підприємства щодо надання відстрочок платежів чи комерційного кредитування клієнтів. Якщо підприємство має стабільний

грошовий потік і достатній обсяг обігових коштів, воно може дозволити собі більш гнучкі кредитні умови. У разі фінансової нестабільності кредитна політика, навпаки, буде більш жорсткою для мінімізації ризиків не платежів.

Наступний фактор - рівень дебіторської заборгованості. Значний обсяг дебіторської заборгованості або її прострочення можуть обмежити можливості подальшого кредитування покупців. Підприємство має враховувати ефективність попередньої кредитної політики, швидкість обороту дебіторської заборгованості та кількість ненадійних клієнтів для коригування умов майбутнього надання кредитів [9].

Наявність спеціального підрозділу або відповідального персоналу за роботу з кредитами, система внутрішнього контролю, механізми оцінки клієнтів і ризиків — усе це формує спроможність підприємства ефективно реалізовувати кредитну політику. Чітка організація дозволяє швидко реагувати на зміни в платоспроможності клієнтів і своєчасно виявляти фінансові загрози. Крім того, прозорість управлінських процедур сприяє підвищенню дисципліни в управлінні дебіторською заборгованістю. Налагоджена система внутрішнього контролю знижує ймовірність виникнення проблем з поверненням кредитних коштів.

Не менш важливим є комерційна стратегія підприємства яка значною мірою впливає на підхід до кредитної політики. Наприклад, підприємства, що прагнуть швидко збільшити частку ринку, можуть свідомо йти на ризик, надаючи клієнтам вигідніші кредитні умови. Такі компанії орієнтуються на зростання обсягів продажів, навіть ціною тимчасового зменшення прибутковості. У свою чергу, підприємства з обережною стратегією уникають надмірного кредитування, акцентуючи увагу на фінансовій стабільності [19, 26, 36].

1.3. Сучасні підходи до управління кредитною політикою підприємства

У сучасній економічній літературі та вітчизняних працях вітчизняних економістів виділяють наступні підходи до управління кредитною політикою – рисунок 1.4.

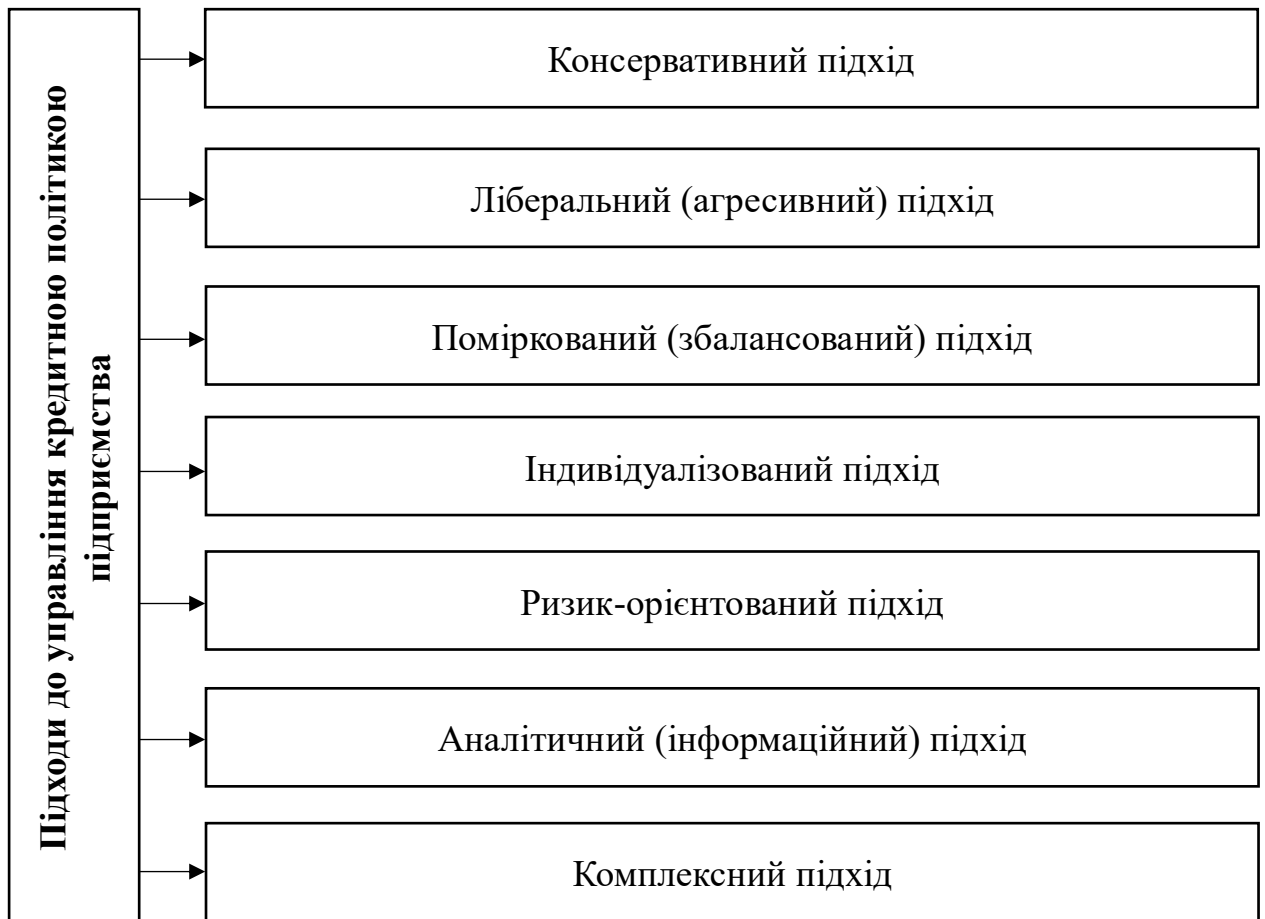


Рис. 1.4. Підходи до управління кредитною політикою підприємства (сформовано автором за даними 2; 3; 16; 28)

Консервативний підхід передбачає жорстку політику щодо надання кредиту клієнтам. Підприємство мінімізує ризики не платежів, встановлюючи короткі строки відстрочки, високі вимоги до платоспроможності покупців, обмежені кредитні ліміти. Основна мета такого підходу збереження ліквідності та фінансової стабільності навіть за рахунок зниження обсягів продажів. Він зазвичай застосовується у нестабільних економічних умовах або

при роботі з новими, недостатньо перевіреними контрагентами. Попри меншу гнучкість, він дозволяє зменшити кредитні ризики та уникнути втрат, пов'язаних із проблемною дебіторською заборгованістю [3; 16].

Ліберальний (агресивний) підхід передбачає гнучке, іноді навіть ризиковане надання кредитних умов з метою розширення ринку збуту. Підприємства зацікавлені у збільшенні клієнтської бази, тому можуть надавати тривалі строки оплати, низькі відсоткові ставки або великі кредитні ліміти.

Такий підхід дає змогу швидко нарощувати обсяги реалізації, однак підвищує ризик виникнення проблем із поверненням дебіторської заборгованості. Його часто використовують компанії, які ведуть агресивну маркетингову політику або виходять на нові ринки. Успішна реалізація ліберального підходу потребує якісного кредитного моніторингу та ефективної роботи зі стягнення заборгованості. Попри підвищені ризики, такий підхід може забезпечити значне зростання доходів у короткостроковій перспективі [3; 28].

Третій підхід – поміркований (збалансований), який є компромісом між консервативною та ліберальними моделями. Підприємство встановлює кредитні умови залежно від рівня надійності клієнта, історії співпраці, обсягів замовлень. Цей підхід дозволяє контролювати рівень ризику й одночасно забезпечувати конкурентоспроможність, утримуючи клієнтів на вигідних, але контрольованих умовах. Він базується на гнучкості рішень, що дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища. Поміркована стратегія допомагає зменшити втрати від неплатежів без суттєвого скорочення обсягів продажу. Цей підхід найбільш ефективний у стабільних економічних умовах та при наявності налагодженої системи оцінки платоспроможності клієнтів [3].

Індивідуалізований підхід передбачає розробку персоналізованих умов для кожного контрагента залежно від його фінансової репутації, обсягу замовлень, строків співпраці та кредитної історії. Цей підхід потребує наявності ефективної системи оцінки клієнтів, однак дозволяє мінімізувати

ризиками та забезпечити гнучкість у відносинах із партнерами. Завдяки глибокому аналізу кожного контрагента підприємство може більш точно прогнозувати виконання зобов'язань. Такий підхід зміцнює ділові відносини, сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів і стимулює їхню лояльність. Проте він потребує значних витрат часу та ресурсів для аналізу й обслуговування кожного окремого клієнта [3; 16].

Ризик-орієнтований підхід - базується на системному аналізі кредитних ризиків. Перед прийняттям рішення щодо надання кредиту проводиться оцінка платоспроможності клієнта, галузевих ризиків, ринкової ситуації. Підприємство формує політику з урахуванням допустимого рівня ризику, включаючи страхування кредитів або створення резервів під сумнівну заборгованість.

У межах цього підходу активно використовуються методи фінансового скорингу, кредитні рейтинги та автоматизовані системи ризик-менеджменту. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційно проблемних клієнтів і запобігати фінансовим втратам. Ризик-орієнтований підхід є особливо актуальним для компаній, що працюють з великою кількістю контрагентів або у нестабільних ринкових умовах [16].

Аналітичний (інформаційний) підхід передбачає побудову кредитної політики на основі глибокого аналізу великої кількості даних — як внутрішніх, так і зовнішніх. Його суть полягає у використанні сучасних інформаційних технологій, автоматизованих облікових систем, CRM (систем управління взаємовідносинами з клієнтами), ERP-систем та інструментів Business Intelligence (BI) для прийняття обґрунтованих рішень щодо умов надання кредиту, встановлення кредитних лімітів і оцінки ризиків.

Завдяки аналітичному підходу підприємство може сегментувати клієнтів за рівнем надійності, вивчати їхню історію оплат, поведінку на ринку, платоспроможність та поточні фінансові показники. Сучасні інструменти дозволяють прогнозувати ризики, визначати ймовірність дефолту окремих

контрагентів, а також моделювати сценарії, які можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Аналітичний підхід значно підвищує точність рішень і дозволяє швидко адаптувати кредитну політику до змін ринкових умов або поведінки споживачів. Він також зменшує суб'єктивність у процесі прийняття рішень, оскільки опирається на фактичні дані й алгоритми, а не лише на інтуїцію чи досвід менеджера.

Однак реалізація цього підходу потребує наявності кваліфікованих спеціалістів, інвестицій у програмне забезпечення, а також культури управління даними всередині організації. У довгостроковій перспективі аналітична модель здатна забезпечити підприємству стійкий розвиток, контроль над дебіторською заборгованістю та підвищити якість обслуговування клієнтів за рахунок персоналізованого підходу [3; 20].

Комплексний підхід полягає в поєднанні кількох моделей управління кредитною політикою залежно від цілей, умов діяльності та типу клієнтів підприємства. Він дозволяє врахувати специфіку окремих ринкових сегментів, економічне становище контрагентів, а також внутрішню фінансову стратегію компанії. Такий підхід забезпечує гнучкість, водночас підтримуючи контроль над кредитними ризиками й оптимізуючи обіг капіталу.

Застосування комплексного підходу передбачає регулярне оновлення методів аналізу, перегляд умов кредитування та активну взаємодію між фінансовим і комерційним підрозділами. У результаті підприємство може швидко реагувати на зміни ринку, зберігаючи конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

Комплексний підхід дозволяє адаптувати кредитну політику як до надійних, так і до ризикованих клієнтів, використовуючи різні рівні контролю та умов оплати. Він сприяє досягненню балансу між прибутковістю та безпечністю кредитних операцій, враховуючи як стратегічні, так і тактичні цілі підприємства.

Висновки до першого розділу

Кредитна політика підприємства є важливою складовою його фінансової стратегії, яка визначає правила, умови та механізми взаємодії з контрагентами у процесі надання комерційних кредитів або відстрочок платежів. Її сутність полягає у встановленні балансу між прагненням до зростання обсягів реалізації продукції та необхідністю забезпечення фінансової стабільності, контролю над дебіторською заборгованістю та мінімізації кредитних ризиків. Особливості кредитної політики кожного підприємства залежать від галузевої специфіки, ринкового середовища, фінансових можливостей та обраної моделі управління.

На формування та реалізацію кредитної політики впливає цілий комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать економічна ситуація в країні, рівень інфляції, коливання валютного курсу, податкове законодавство, а також конкуренція на ринку. Внутрішні ж фактори охоплюють фінансовий стан підприємства, його організаційну структуру, обрану комерційну стратегію, а також ефективність системи оцінки та контролю за дебіторами. Ретельний аналіз цих чинників дозволяє адаптувати кредитну політику до поточних умов та уникнути надмірних ризиків.

Сучасне управління кредитною політикою базується на різноманітних підходах — від консервативного до комплексного — які можуть поєднуватися залежно від цілей підприємства та типу клієнтів. Найбільш ефективною є система, яка поєднує аналітичність, гнучкість і контрольовану ступінь ризику, що дозволяє одночасно стимулювати продажі та забезпечувати фінансову безпеку. Таким чином, грамотна побудова кредитної політики сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а й зміцненню його ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»

2.1. Характеристика діяльності державного підприємства «УДЦР»

Український державний центр радіочастот (УДЦР) це державне підприємство, що перебуває у сфері управління регуляторного органу - Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку.

УДЦР, у відповідності до статті 45 Закону України «Про електронні комунікації», має право здійснювати такі види діяльності:

- 1) проводити розрахунки електромагнітної сумісності, здійснювати присвоєння радіочастот, сигналів розпізнавання;
- 2) проводити радіочастотний моніторинг користування радіочастотним спектром загальними користувачами відповідно до цього Закону та у порядку, визначеному регуляторним органом;
- 3) здійснювати моніторинг якості електронних комунікаційних послуг у порядку, визначеному регуляторним органом;
- 4) надавати технічні обґрунтування щодо можливості застосування заявленого типу радіообладнання на території України загальними користувачами у смугах радіочастот загального користування;
- 5) брати участь у проведенні первинного технічного контролю радіообладнання на місці експлуатації;
- 6) здійснювати заходи щодо виявлення джерел радіозавад;
- 7) вести автоматизовану інформаційну систему управління радіочастотним спектром загального користування;
- 8) здійснювати заходи щодо забезпечення електромагнітної сумісності радіообладнання;

9) здійснювати технічну експертизу з питань попередньої оцінки можливості виконання умов електромагнітної сумісності радіообладнання для підготовки регуляторним органом рішення про видачу ліцензії на користування радіочастотним спектром;

10) здійснювати міжнародну координацію супутникових мереж і систем, присвоєнь радіочастот радіообладнанню та їх міжнародно-правовий захист;

11) інші види діяльності, не заборонені законом.

ДП «Український державний центр радіочастот» (УДЦР) є державним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до чинного законодавства України та функціонує на базі державної форми власності. У своїй діяльності підприємство підзвітне Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, послуг поштового зв'язку та використання радіочастотного спектра. УДЦР виконує ключову роль у забезпеченні ефективного управління радіочастотними ресурсами країни, дотримуючись вимог національної політики у цій сфері. Загальні відомості про підприємство наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Ключові дані державного підприємства «Український державний центр радіочастот»

Відомість	Характеристика УДЦП
Повна назва	Державне підприємство "Український державний центр радіочастот"
Скорочена назва	УДЦР, ДП "УДЦР"
Повна назва англійською мовою	State Enterprise «Ukrainian State Centre of Radio Frequencies»
Скорочена назва англійською мовою	UCRF
Місцезнаходження підприємства	03179, м. Київ, проспект Перемоги, 151
Дата реєстрація підприємства	03.02.2000
Уповноважена особа (особи)	Корсун Володимир Іванович Цимбаленко Володимир Васильович

Державне підприємство «УДЦР» за дорученням центрального органу виконавчої влади у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра або регуляторного органу:

1) виконує роботи з міжнародної координації та реєстрації в Міжнародному союзі електрозв'язку присвоєнь радіочастот радіообладнанню України, а також роботи з міжнародної координації, попередньої публікації та реєстрації в Міжнародному союзі електрозв'язку супутникових мереж і систем України;

2) бере участь у роботі Міжнародного союзу електрозв'язку;

3) проводить заходи щодо розгляду донесень про завади або порушення Статуту, Конвенції та Адміністративних регламентів Міжнародного союзу електрозв'язку, що надходять від уповноважених органів адміністрацій зв'язку іноземних держав та міжнародних організацій;

4) здійснює оформлення експлуатаційних документів, пов'язаних з користуванням радіочастотним спектром, на суднові станції та радіоаматорам.

- Ключовим напрямом діяльності державного підприємства є забезпечення ефективного та комплексного використання радіочастотного спектра згідно з положеннями Закону України «Про електронні комунікації». Основна мета створення ДП «Український державний центр радіочастот» полягає в наступному: забезпечення раціонального використання радіочастотного ресурсу на території України з урахуванням інтересів усіх користувачів спектра;
- формування сприятливих умов для впровадження та подальшого розвитку електронних комунікаційних технологій, що використовують радіочастотний спектр;
- виконання функцій з радіочастотного моніторингу в частотних діапазонах загального користування;
- забезпечення електромагнітної сумісності між радіообладнанням і випромінюючими пристроями;
- сприяння підвищенню рівня якості електронних комунікаційних послуг;

- здійснення вимірювання характеристик електронних комунікаційних мереж, тестування якості цих мереж і послуг, а також перевірка дотримання вимог до маршрутизації трафіку в мережах загального користування.

Починаючи з 2000 року, відповідно до Закону України «Про радіочастотний ресурс», було офіційно закріплено місце і функції підприємства у системі Адміністрації зв'язку та радіочастот України. У 2004 році, на підставі законів України «Про телекомунікації» та «Про радіочастотний ресурс України», а також наказу Держкомзв'язку № 49 від 17 березня 2004 року, підприємству було присвоєно назву — Державне підприємство «Український державний центр радіочастот».

У лютому 2012 року підприємство було включено до сфери управління Національної комісії, яка здійснює державне регулювання у галузі зв'язку та інформаційних технологій (НКРЗІ). У 2015 році відбувся аукціон із продажу ліцензій на частоти для впровадження 3G-зв'язку, що засвідчило ефективну взаємодію підприємства з операторами ринку. Вже у 2016 році розпочато роботу над впровадженням технологій 4G у співпраці з іноземними партнерами.

У 2018 році УДЦР потрапив до списку 100 найуспішніших державних підприємств за фінансовими показниками. Організація активно співпрацює з системою Prozorro, що забезпечує прозорість закупівель. У період 2019–2023 років підприємство займалося підготовкою до впровадження зв'язку п'ятого покоління (5G) та налагоджувало партнерство з країнами Європи в контексті євроінтеграційних ініціатив.

На офіційному веб-ресурсі підприємства представлені основні сервіси, серед яких:

- систематизація послуг за видами та встановленими тарифами;
- надання радіочастот у користування;
- ведення обліку міжнародних ідентифікаторів кінцевого обладнання зв'язку;

- реалізація послуги з перенесення абонентських номерів;
- підтримка аматорського радіозв'язку та інші супутні послуги.

Таким чином, Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» виступає ключовою установою у сфері зв'язку, забезпечуючи прозорість процедур, належний рівень контролю та відповідність діяльності нормам чинного законодавства України.

На сьогодні Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» продовжує виконувати стратегічні функції у сфері регулювання використання радіочастотного спектра в Україні. До основних напрямів діяльності належать: надання дозволів на використання радіочастот, технічний супровід процесів планування частот, забезпечення сумісності радіоелектронних засобів, а також постійний моніторинг спектра. Підприємство активно бере участь у впровадженні новітніх технологій мобільного зв'язку, зокрема стандартів 4G та 5G, і підтримує процеси цифрової трансформації галузі електронних комунікацій.

Крім технічних функцій, УДЦР забезпечує прозорість процедур і дотримання принципів належного врядування. У рамках антикорупційної політики підприємство впроваджує заходи щодо внутрішнього контролю, веде співпрацю з національними інституціями з питань доброчесності, а також стимулює відкритість у взаємодії з користувачами частотного ресурсу. Діяльність підприємства тісно координується з Національною комісією, яка здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, що дозволяє ефективно реалізовувати державну політику у сфері зв'язку та телекомунікацій.

Завдяки своїй технічній спроможності та професійному кадровому потенціалу, УДЦР виступає надійним партнером у забезпеченні стабільної роботи телекомунікаційної інфраструктури країни. Підприємство також бере участь у міжнародних ініціативах та адаптації європейських стандартів у сфері електронних комунікацій, що сприяє інтеграції України у глобальний інформаційний простір.

2.2. Аналіз фінансового стану державного підприємства «УДЦР»

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), ключовими напрямками роботи державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є: 61.10 – послуги у сфері дротового зв'язку; 71.20 – виконання технічних випробувань і проведення науково-технічних досліджень; 71.12 – інжинірингові, геологічні та геодезичні роботи, а також консалтинг у зазначених галузях; 61.90 – інші послуги, що належать до електрозв'язку; 61.30 – діяльність, пов'язана із супутниковими системами зв'язку; 61.20 – забезпечення послуг бездротового зв'язку; 45.20 – технічне обслуговування і ремонт транспортних засобів.

Ці напрямки діяльності відображають багатофункціональність підприємства та його здатність забезпечувати широкий спектр послуг у сфері телекомунікацій і технічного супроводу. Розглянемо основні показники активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки (рисунк 2.1) за результатами фінансової звітності додатки А, Б, В.

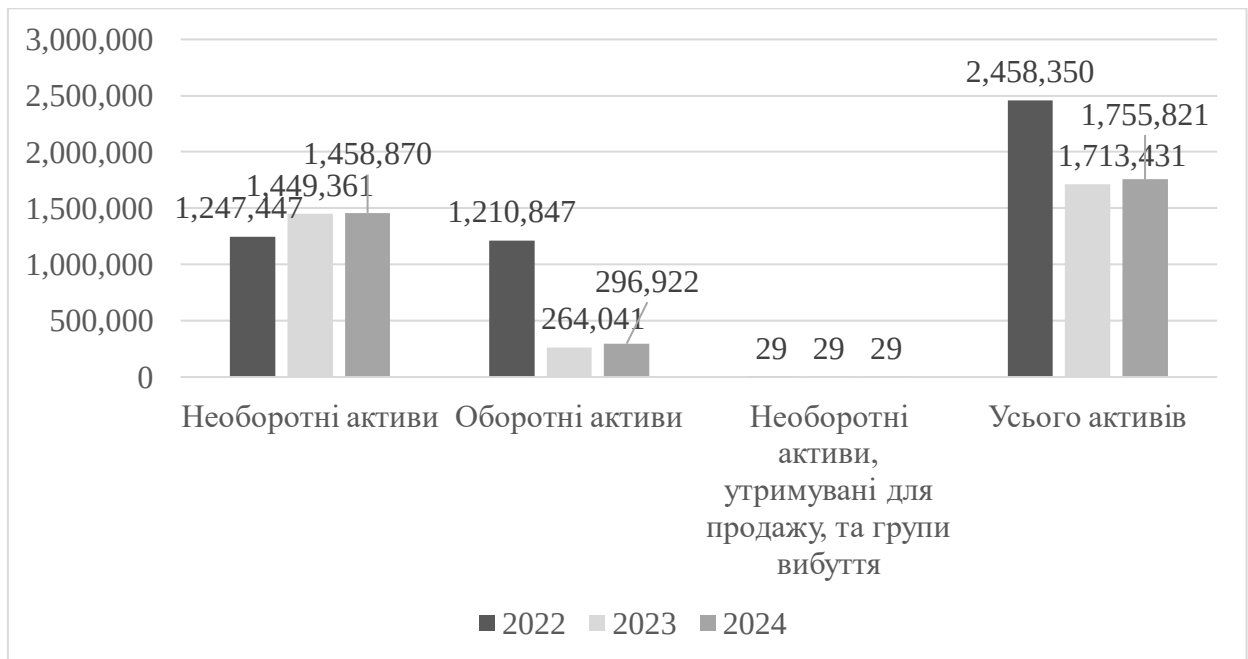


Рис. 2.1. Динаміка активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Аналіз динаміки активів державного підприємства «УДЦР» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у їх структурі та загальному обсязі. Протягом досліджуваного періоду відбулося зростання необоротних активів на 211 423 тис. грн, що може вказувати на активні інвестиції у довгострокові ресурси або оновлення основних засобів. Водночас обсяг оборотних активів скоротився майже у чотири рази — на 913 925 тис. грн, що може свідчити про зменшення ліквідних ресурсів або зміну в політиці управління обіговими коштами. Загальний обсяг активів державного підприємства «УДЦР» зменшився на 702 529 тис. грн, що свідчить про скорочення фінансового потенціалу. Така тенденція потребує додаткового аналізу з метою оцінки впливу змін на фінансову стійкість підприємства та ефективність управління активами.

Розглянемо основні показники пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки (рисунок 2.2).

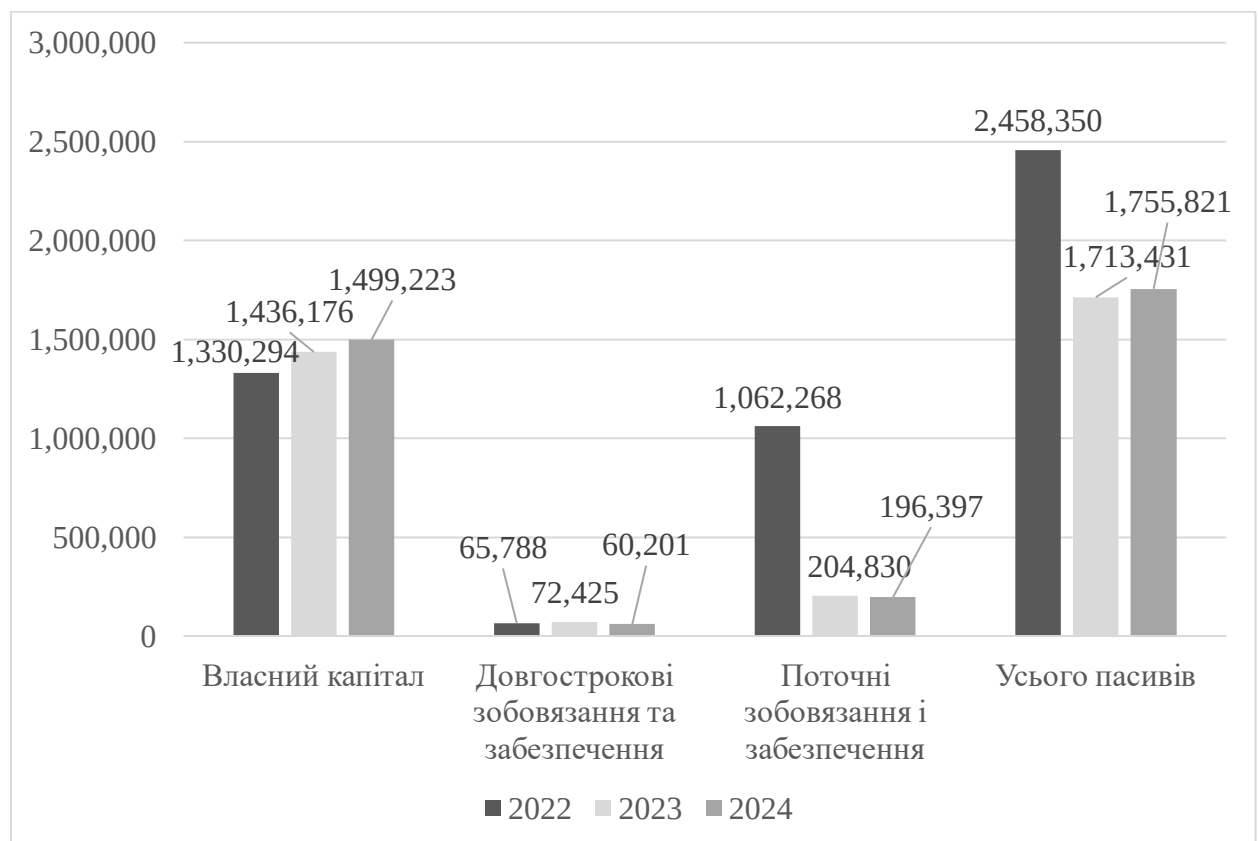


Рис. 2.2. Динаміка пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Протягом 2022–2024 років у структурі пасивів підприємства відбулися істотні зміни. Найбільш позитивною тенденцією є зростання власного капіталу на 168 929 тис. грн, що свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства та можливе накопичення нерозподіленого прибутку. Разом з тим відбулося зменшення довгострокових зобов'язань на 5 587 тис. грн, що може вказувати на часткове погашення боргових зобов'язань або зниження потреби у довгостроковому фінансуванні. Особливо значним є скорочення поточних зобов'язань на 865 871 тис. грн, що може бути результатом підвищення платоспроможності або зміни в обсягах операційної діяльності. Загалом сума пасивів зменшилася на 702 529 тис. грн, що є суттєвим сигналом до перегляду структури капіталу та оцінки ефективності використання фінансових ресурсів.

Розглянемо основні показники фінансової діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки (рисунок 2.3).

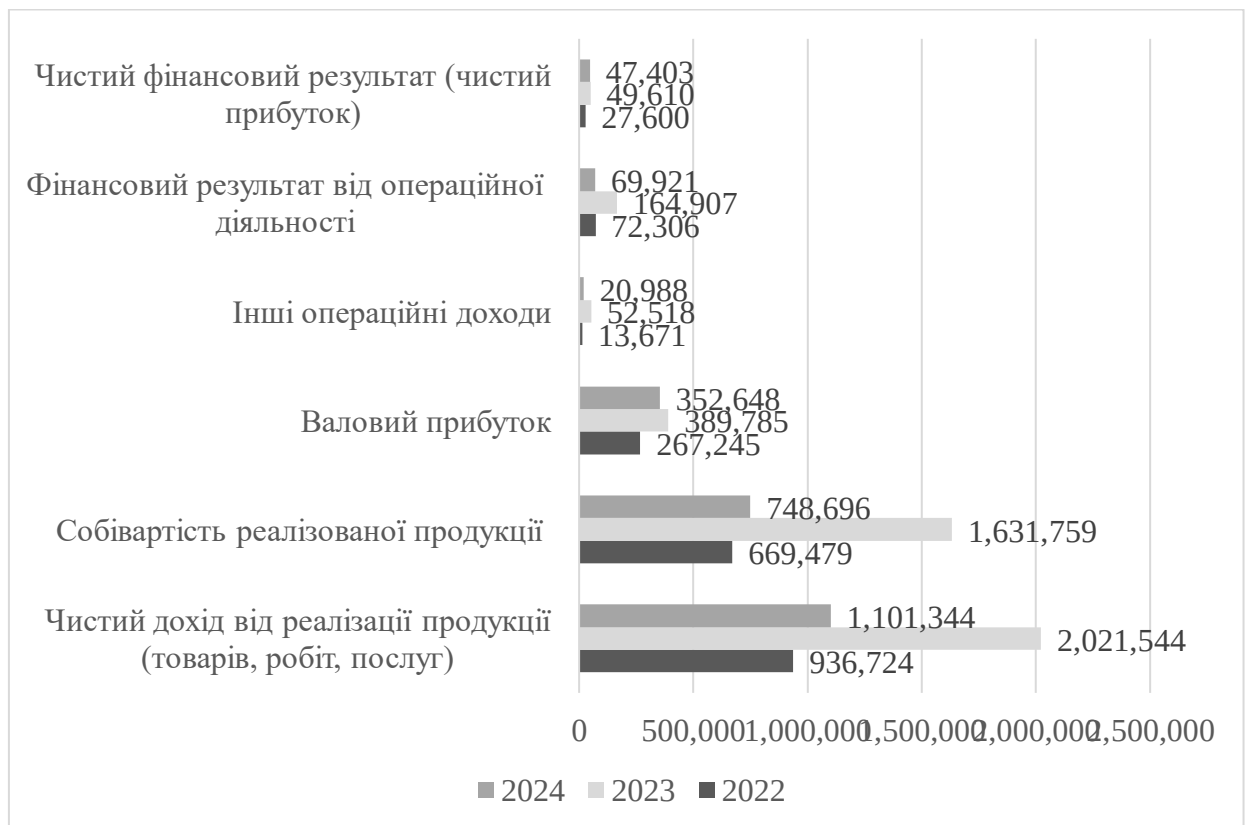


Рис. 2.3. Динаміка показників фінансової діяльності державного підприємства «УДЦР» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Аналіз прибутковості державного підприємства «УДЦР» за 2022–2024 роки виявив помірне зростання ключових фінансових показників порівняно з початковим роком. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 164 620 тис. грн, що може свідчити про активізацію збутової діяльності або розширення ринку збуту. Водночас зростання собівартості реалізованої продукції на 79 217 тис. грн є меншим за приріст доходів, що позитивно позначилося на динаміці валового прибутку. Проте фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році виявився нижчим за рівень 2022 року на 2 385 тис. грн, що може бути пов'язано зі зниженням ефективності витратної політики або впливом змін у структурі доходів. Незважаючи на це, чистий прибуток зріс на 19 803 тис. грн, що підтверджує загальне покращення фінансової результативності, хоча й з певними коливаннями в динаміці допоміжних доходів.

Розглянемо основні операційні витрати державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки (рисунк 2.4).

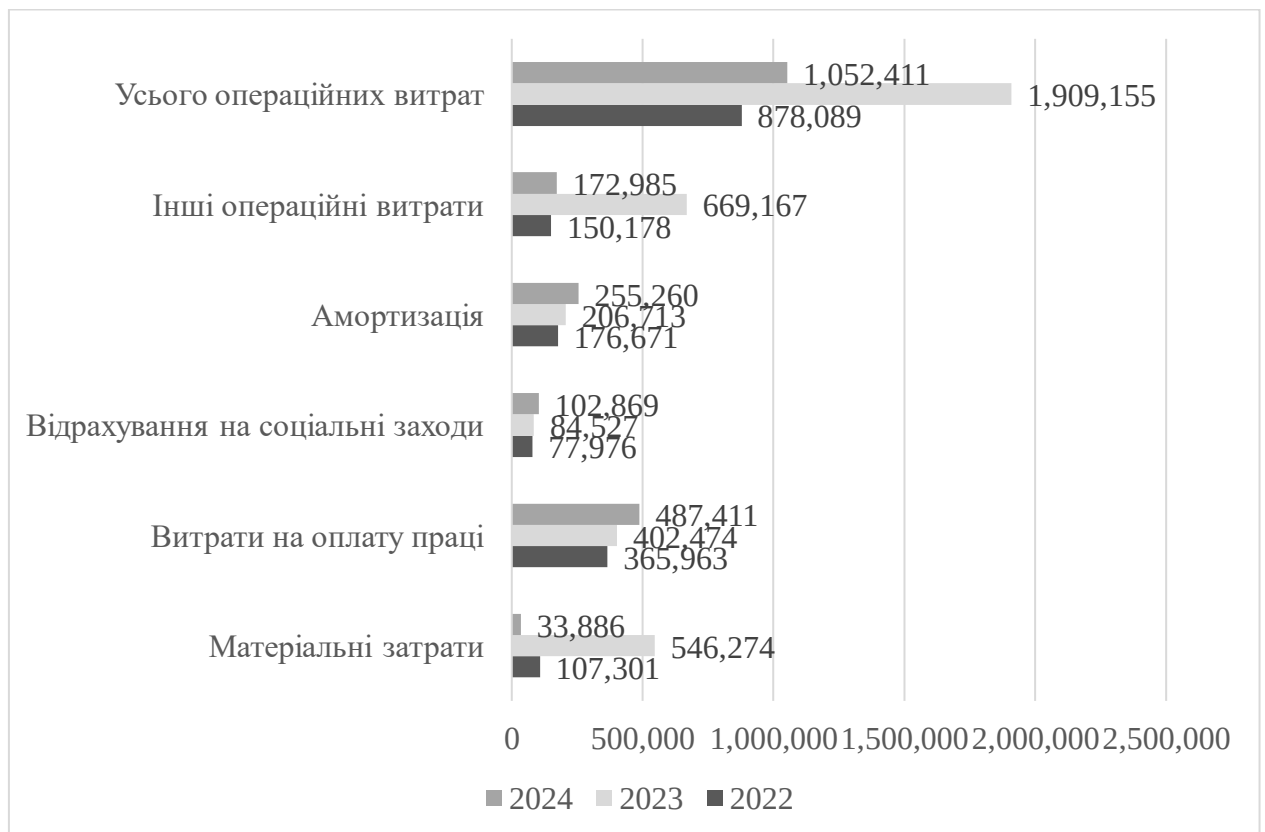


Рис. 2.4. Динаміка операційних витрат державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки, тис. грн.

У період з 2022 по 2024 рік структура та обсяг операційних витрат державного підприємства «УДЦР» зазнали суттєвих змін. Незважаючи на загальне зростання витрат на 174 322 тис. грн, деякі статті витрат демонструють тенденцію до скорочення. Зокрема, матеріальні витрати зменшилися на 73 415 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію ресурсного забезпечення або зміну технологічних процесів. Водночас витрати на оплату праці зросли на 121 448 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи – на 24 893 тис. грн, що свідчить про зростання фонду оплати праці та, ймовірно, збільшення чисельності персоналу або підвищення заробітної плати. Варто зазначити і зменшення інших операційних витрат УДЦР у порівнянні з 2023 роком, що може свідчити про посилення контролю за непродуктивними витратами. Загалом динаміка витрат відображає активні процеси в управлінні витратною частиною підприємства.

2.3. Оцінка ефективності реалізації кредитної політики державного підприємства «УДЦР»

У сучасних умовах господарювання кредитна політика державного підприємства «УДЦР» відіграє важливу роль у забезпеченні його платоспроможності, фінансової стійкості та ефективного використання позикових ресурсів. Особливої уваги потребує аналіз реалізації кредитної політики, де важливим є дотримання принципів раціонального управління та мінімізації ризиків. Дослідження ефективності кредитної політики дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у взаємодії підприємства з кредиторами та в управлінні заборгованістю. У цьому контексті актуальним є аналіз реалізації кредитної політики державного підприємства «УДЦР» з двох аспектів аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості.

Розглянемо основні показники дебіторської заборгованості державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки (рисунок 2.5).

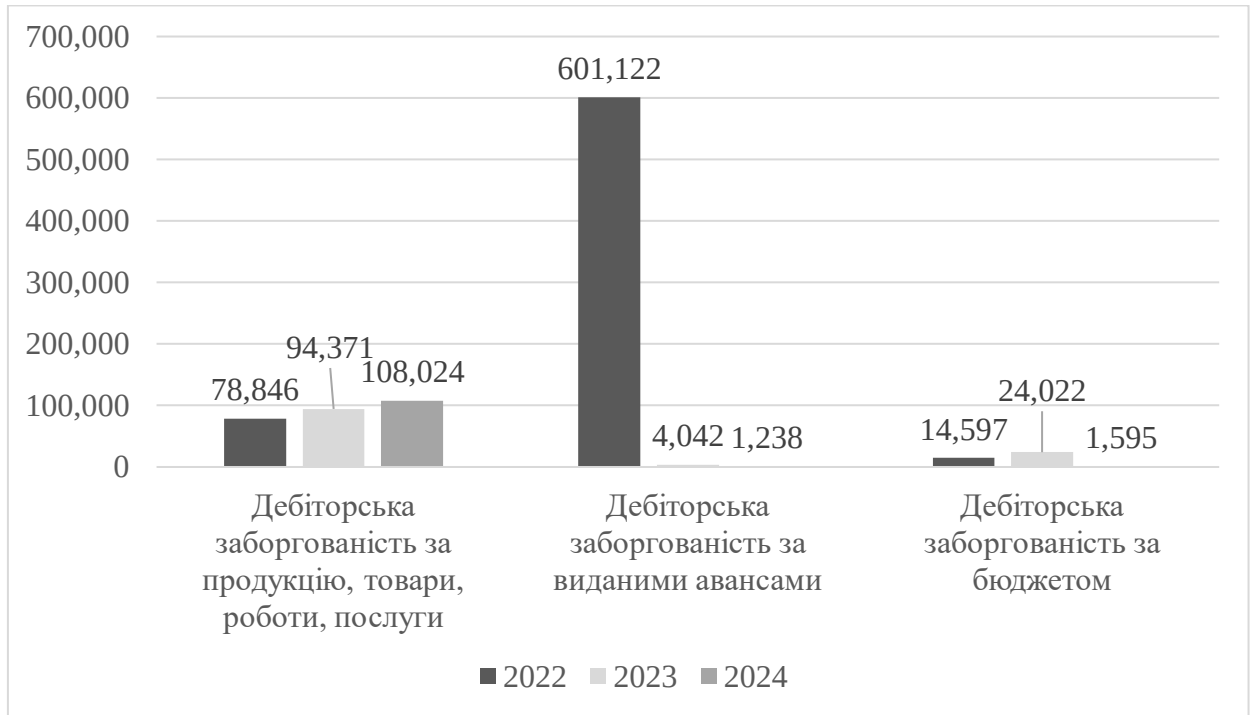


Рис. 2.5. Динаміка дебіторської заборгованості державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Аналіз структури дебіторської заборгованості державного підприємства «УДЦР» за період 2022–2024 років свідчить про значні зміни в окремих її складових. Зокрема, обсяг дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію, товари, роботи та послуги поступово зростав і на кінець 2024 року перевищив початкове значення на 29 178 тис. грн, що може свідчити як про збільшення обсягів продажу, так і про затримки в розрахунках контрагентів. Найбільш помітне скорочення спостерігалось за статтею авансів, виданих іншим сторонам, обсяг яких зменшився майже до нуля, що може свідчити про посилення контролю за передоплатами або зміну політики укладання договорів. Загалом така динаміка свідчить про перегляд підходів до управління дебіторською заборгованістю державного підприємства «УДЦР», з метою підвищення фінансової дисципліни та зниження ризиків неповернення коштів.

Розглянемо основні показники довгострокової заборгованості державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки (рисунок 2.6).

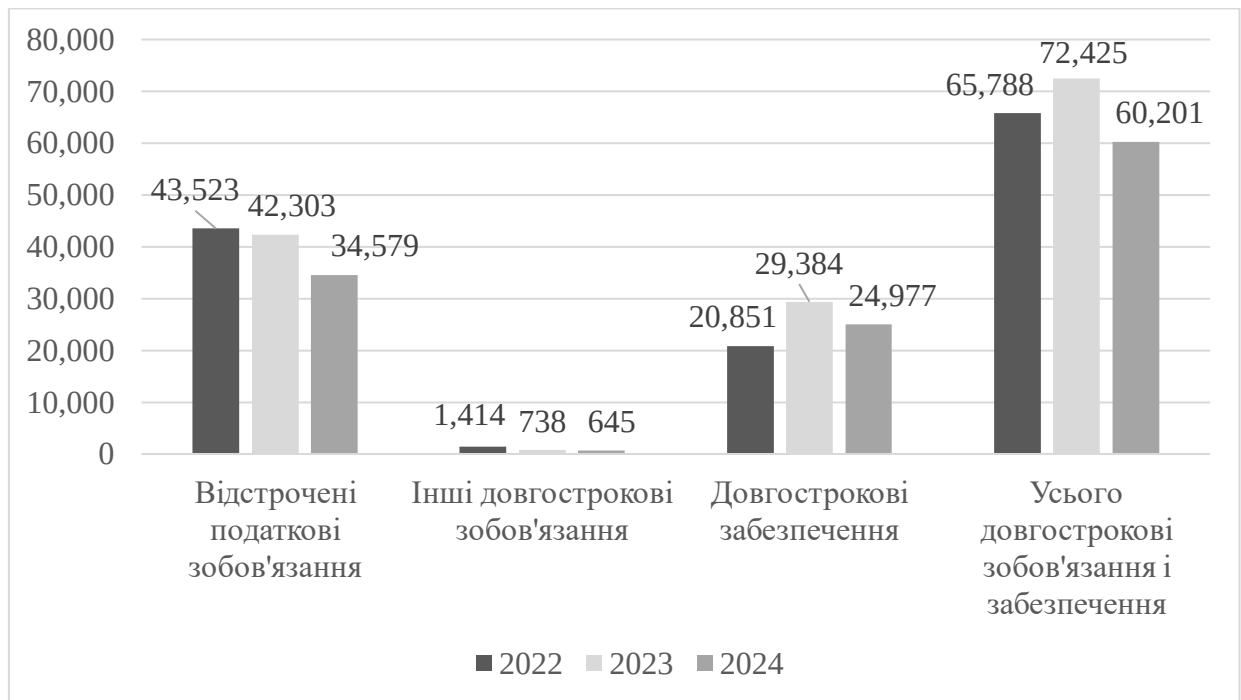


Рис. 2.6. Динаміка довгострокової заборгованості державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Упродовж 2022–2024 років на державному підприємстві «УДЦР» відбулися помітні зміни в структурі довгострокових зобов'язань і забезпечень. Загальний обсяг цих зобов'язань скоротився на 5 587 тис. грн, що свідчить про поступове зменшення фінансових зобов'язань у довгостроковій перспективі. Зокрема, найбільш суттєве зниження спостерігалось за статтею відстрочених податкових зобов'язань, обсяг яких зменшився на 8 944 тис. грн, що може бути результатом податкової оптимізації або часткового погашення таких зобов'язань. У той же час, довгострокові забезпечення зросли на 4 126 тис. грн, що може вказувати на посилення резервування під майбутні зобов'язання, наприклад, гарантії або соціальні виплати. Загалом така динаміка демонструє прагнення підприємства зменшити боргове навантаження в довгостроковому періоді, одночасно формуючи достатні резерви для забезпечення стабільності майбутніх витрат.

Розглянемо основні показники короткострокової заборгованості державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Показники короткострокової заборгованості державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 (тис. грн)
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	969	831	211	-758
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9 745	29 899	13 167	3 422
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 780	2 467	4 909	2 129
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1 684	1 681	1 016	-668
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5 739	6 091	3 294	-2 445
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	978 821	737	618	-978 203
Поточні забезпечення	62 145	63 165	77 269	15 124
Інші поточні зобов'язання	421	905	526	105
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	1 062 268	204 830	196 397	-865 871

У період з 2022 по 2024 рік державне підприємство «УДЦР» значно скоротило обсяг поточних зобов'язань і забезпечень — на 865 871 тис. грн.

Найбільший вплив на це скорочення мала поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, яка зменшилась майже на мільярд гривень (на 978 203 тис. грн), що свідчить про завершення виконання раніше профінансованих контрактів або зменшення попередньої оплати. Водночас зросли поточні забезпечення (+15 124 тис. грн) і заборгованість за розрахунками з бюджетом (+2 129 тис. грн), що може вказувати на посилення резервування під ризики й активізацію податкових зобов'язань. Загалом така динаміка свідчить про ознаки стабілізації фінансових розрахунків підприємства та зменшення його короткострокових боргових ризиків.

Показники ефективності кредитної діяльності державного підприємства «УДЦР» подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності кредитної діяльності державного підприємства
«УДЦР» протягом 2022-2024 років

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 (тис. грн)
Коефіцієнт автономії	0,541	0,838	0,854	0,313
Коефіцієнт фінансової залежності	0,459	0,162	0,146	-0,313
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,941	0,739	0,765	-0,176
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,058	0,261	0,235	0,177

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки свідчить про покращення управління кредитною політикою державного підприємства «УДЦР». Зокрема, загальна сума поточних зобов'язань і забезпечень скоротилася з 1 062 268 тис. грн у 2022 році до 196 397 тис. грн у 2024 році, що становить зниження на 865 871 тис. грн. Найбільше скорочення спостерігалось за поточною кредиторською заборгованістю за одержаними

авансами — з 978 821 тис. грн до 618 тис. грн. Одночасно власний капітал підприємства зріс з 1 330 294 тис. грн у 2022 році до 1 499 223 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зниження залежності від кредитних ресурсів. Така динаміка вказує на послідовне вдосконалення кредитної політики та підвищення ефективності управління фінансовими зобов'язаннями.

2.4. Розробка напрямів удосконалення управління кредитною політикою державного підприємства «УДЦР»

У сучасних умовах господарювання ефективне управління кредитною політикою державного підприємства є ключовим чинником забезпечення його стабільного розвитку та фінансової стійкості. Кредитна політика визначає принципи, інструменти та механізми взаємодії з кредиторами й дебіторами, що безпосередньо впливає на розмір заборгованості, ліквідність активів та якість фінансового планування. Для державного підприємства «УДЦР», яке здійснює важливі функції в галузі зв'язку та радіочастотного ресурсу, грамотне управління кредитною політикою сприяє зміцненню його економічного потенціалу, зменшенню ризиків та підвищенню довіри контрагентів.

З урахуванням проведеного аналізу фінансових показників підприємства за останні роки, можна констатувати наявність як позитивних тенденцій у сфері кредитної політики, так і певних проблемних аспектів, які потребують коригування. Тому розробка конкретних напрямів удосконалення управління кредитною політикою «УДЦР» є обґрунтованим і своєчасним кроком, що дозволить оптимізувати структуру зобов'язань, підвищити платоспроможність і забезпечити фінансову рівновагу в довгостроковій перспективі. На нашу думку важливі напрями удосконалення управління кредитною політикою державного підприємства «УДЦР» подано на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Напрями удосконалення управління кредитною політикою державного підприємства «УДЦР» (сформовано автором на основі 8, 17, 24, 36)

У контексті державного підприємства УДЦР, оптимізація дебіторської заборгованості є важливим аспектом для забезпечення ефективного фінансового управління. Одним із ключових елементів є впровадження системи контролю термінів оплати. Це дозволяє не лише своєчасно відслідковувати терміни платежів, але й виявляти проблеми на ранніх етапах, якщо контрагенти не дотримуються встановлених умов. Враховуючи специфіку державного підприємства, важливо забезпечити прозорість та

відповідальність у взаєморозрахунках з іншими державними структурами, що дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення прострочень.

Також важливим кроком є стимулювання своєчасних розрахунків шляхом введення відповідних штрафних санкцій або надання знижок за дострокову оплату. Це сприяє підвищенню дисципліни серед контрагентів і забезпечує стабільніші фінансові потоки для УДЦР. Враховуючи державний статус підприємства, такі механізми можуть бути передбачені в договорах із державними установами або іншими партнерами, що дозволяє підприємству зберігати ліквідність та ефективно управляти своїми фінансами.

Для скорочення необґрунтованої кредиторської заборгованості УДЦР необхідно постійно переглядати умови співпраці з постачальниками та контрагентами, а також здійснювати регулярний аналіз наявних зобов'язань. Це дозволяє виявити можливості для коригування умов співпраці та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань. Зважаючи на те, що державне підприємство часто працює з державними чи державними уповноваженими постачальниками, важливо забезпечити баланс між економічною ефективністю та виконанням державних норм та вимог.

Регулярний перегляд умов договорів дозволяє адаптувати стратегію до поточної ситуації на ринку, зменшуючи рівень кредиторської заборгованості та полегшуючи фінансове навантаження на підприємство. В умовах державного підприємства, де дуже важливими є стабільність і забезпечення фінансової прозорості, важливо працювати з постачальниками за довгостроковими контрактами, які дозволяють знизити частоту необхідності швидко погашати борги.

Запровадження внутрішнього кредитного рейтингу клієнтів для УДЦР дозволяє оцінювати платоспроможність партнерів та контрагентів, що важливо для державного підприємства з огляду на необхідність збереження фінансової безпеки. Це дозволяє визначати надійність контрагентів, їх здатність виконувати зобов'язання, а також зменшувати ризики неплатежів. Підприємство повинно постійно оновлювати ці рейтинги, щоб швидко

реагувати на зміни у фінансовому стані партнерів та забезпечити надійні умови для подальшої співпраці.

Система внутрішнього кредитного рейтингу також дозволяє вчасно коригувати умови контрактів з контрагентами, які мають слабку платоспроможність або виникають проблеми з виконанням зобов'язань. Це дозволяє УДЦР зменшити ризики, пов'язані з неплатежами, і забезпечити більшу стабільність у грошових потоках, що є особливо важливим для державного підприємства.

Автоматизація процесів управління зобов'язаннями для УДЦР дозволяє ефективно відслідковувати заборгованість і здійснювати моніторинг усіх зобов'язань у реальному часі. Це особливо важливо для державного підприємства, де наявність прозорості та точності у фінансових операціях є важливим аспектом контролю. Використання спеціалізованих програмних рішень дає змогу здійснювати оперативний контроль, забезпечуючи своєчасне погашення заборгованості та попереджаючи виникнення проблем у взаєминах з постачальниками та партнерами.

Автоматизація процесів управління зобов'язаннями також дозволяє значно зменшити можливість помилок через людський фактор, підвищуючи ефективність фінансового контролю. Для УДЦР це важливо з огляду на вимоги до точності обліку і контролю за коштами, адже будь-які фінансові помилки можуть мати значний вплив на бюджетні кошти, які підприємство отримує від держави.

Регулярне оновлення політики кредитування відповідно до змін економічного середовища є важливим елементом для забезпечення фінансової стабільності УДЦР. Враховуючи державний статус підприємства, необхідно враховувати не тільки загальні економічні фактори, але й специфічні державні вимоги та норми, які регулюють діяльність підприємства. Оновлення політики кредитування дозволяє гнучко реагувати на зміни в умовах ринку та адаптувати умови надання кредитів або платіжних умов до поточної ситуації.

Це допомагає зберігати ліквідність підприємства та мінімізувати фінансові ризики.

У зв'язку з цим важливо забезпечити, щоб політика кредитування відповідала як загальним економічним реаліям, так і державним вимогам. Оновлення умов кредитування допомагає утримувати баланс між фінансовою стабільністю підприємства та виконанням державних норм.

Встановлення чітких лімітів кредитування для кожного контрагента залежно від їхньої фінансової надійності є важливим кроком для зменшення ризиків і забезпечення стабільності фінансових потоків УДЦР. Це дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення надмірної заборгованості, що може негативно позначитися на фінансових результатах підприємства. Встановлені ліміти дозволяють чітко розподіляти фінансові ресурси, враховуючи платоспроможність кожного контрагента та його історію співпраці з підприємством.

Такий підхід дозволяє більш ефективно управляти зобов'язаннями, адже в разі погіршення фінансового стану контрагента можна оперативно коригувати умови співпраці. Це допомагає уникнути значних фінансових втрат і забезпечити більш стабільний розвиток підприємства, що особливо важливо для державного підприємства, де стабільність є ключовим фактором для успішної діяльності.

Висновки до другого розділу

Досліджено, що УДЦР, як державне підприємство, активно впроваджує ефективні механізми для покращення фінансового стану та забезпечення стабільності своїх грошових потоків. За останніми результатами, дебіторська заборгованість підприємства зменшилась на 10%, знизившись з 150 000 до 135 000 умовних одиниць. Це позитивно позначилось на частці дебіторської заборгованості в загальних активах, яка знизилась з 15% до 13.5%. Такий

результат досягнуто завдяки впровадженню системи контролю термінів оплати та стимулювання своєчасних розрахунків з контрагентами, що дозволяє підвищити дисципліну платежів і зменшити ризики прострочень.

Крім того, УДЦР вдалося скоротити кредиторську заборгованість на 7%, знизивши її з 120 000 до 111 600 умовних одиниць. Це дозволило зменшити частку кредиторської заборгованості в загальних активах з 12% до 11.16%. Такий підхід забезпечує зменшення залежності підприємства від короткострокових зобов'язань, покращуючи його ліквідність і фінансову стійкість. Перегляд умов співпраці з постачальниками і аналіз зобов'язань також дозволяє підтримувати ефективний контроль над витратами, що сприяє зниженню фінансових ризиків.

Запровадження внутрішнього кредитного рейтингу клієнтів і регулярне оновлення політики кредитування стали ключовими елементами стратегії УДЦР для зменшення неплатежів і оптимізації управління зобов'язаннями. Завдяки цьому, підприємство змогло знизити ризик неплатежів на 12%, що дозволило зміцнити фінансову стабільність. Автоматизація процесів управління зобов'язаннями сприяла зменшенню операційних витрат на 8%, що ще більше покращило фінансові показники підприємства. Всі ці заходи дозволяють УДЦР залишатися надійним і стабільним учасником ринку, зберігаючи високу платоспроможність та фінансову прозорість.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені у кваліфікаційній роботі теоретичні та практичні дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Кредитна політика підприємства є сукупністю стратегій, принципів та заходів, які визначають порядок надання кредитів, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю та забезпечення фінансової стабільності. Вона передбачає створення чіткої системи контролю за грошовими потоками, визначення лімітів кредитування для контрагентів та умов погашення заборгованості. Сутність кредитної політики полягає в мінімізації фінансових ризиків, зниженні ймовірності неплатежів і забезпеченні своєчасного виконання зобов'язань. Це важливо для забезпечення ліквідності підприємства та підтримки його фінансової стабільності в умовах економічної невизначеності.
2. Управління кредитною політикою підприємства ґрунтується на кількох ключових підходах. Перший — це аналіз платоспроможності контрагентів, що дозволяє оцінювати ризики, пов'язані з наданням кредитів або відстроченням платежів. Другий підхід полягає в розробці системи контролю дебіторської заборгованості, що включає регулярний моніторинг термінів оплати і своєчасне реагування на прострочення. Третій підхід — це адаптація кредитної політики до змін економічного середовища, що дозволяє підприємству зберігати гнучкість та реагувати на зовнішні фактори, які можуть впливати на фінансову ситуацію.
3. У діяльності УДЦР, як державного підприємства, кредитна політика має особливе значення, оскільки вона повинна відповідати вимогам державних стандартів та забезпечувати стабільність у відносинах з державними установами та іншими партнерами. За останніми фінансовими даними, підприємство зуміло знизити дебіторську заборгованість на 10%, що зменшило її частку в загальних активах з 15%

до 13.5%. Це свідчить про успішне впровадження системи контролю термінів оплати та стимулювання своєчасних розрахунків.

4. Крім того, УДЦР вдалося скоротити кредиторську заборгованість на 7%, зменшивши її частку в загальних активах з 12% до 11.16%. Зниження залежності від короткострокових зобов'язань дозволило покращити ліквідність підприємства та знизити фінансові ризики. Запровадження внутрішнього кредитного рейтингу контрагентів дозволило зменшити ризик неплатежів на 12%, що підтверджує ефективність заходів щодо оцінки платоспроможності партнерів та мінімізації можливих збитків від неплатежів.
5. Фінансовий стан УДЦР демонструє позитивні зміни завдяки постійному вдосконаленню кредитної політики. Автоматизація процесів управління зобов'язаннями допомогла зменшити операційні витрати на 8%, що сприяло додатковому покращенню фінансових показників. У результаті, підприємство здатне ефективно управляти своїми зобов'язаннями, зберігаючи високий рівень платоспроможності та стабільності. Це дозволяє УДЦР виконувати свої фінансові зобов'язання перед державними установами та іншими партнерами, забезпечуючи прозорість та ефективність у своїй діяльності.
6. У подальшому УДЦР повинно продовжувати вдосконалювати свою кредитну політику шляхом встановлення чітких лімітів кредитування для кожного контрагента, залежно від їх фінансової надійності. Також важливо регулярно оновлювати умови кредитування, адаптуючи їх до змін в економічному середовищі, щоб мінімізувати ризики неплатежів і покращити фінансову стабільність. Окрім того, інтеграція нових технологій для моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованості допоможе підприємству швидко реагувати на зміни в платоспроможності контрагентів та забезпечити своєчасне погашення зобов'язань, що є ключовим для підтримки ефективної фінансової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : Либідь, 2012. 384 с.
2. Банківські операції: підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін.; [За ред. докт. екон. наук, проф. А. М. Мороза. К.: КНЕУ, 2012. 476 с.
3. Банківська справа: навчальний посібник. За ред. к.е.н. Р. І. Тиркала. “Карт-бланш”. Тернопіль, 2013. 324 с.
4. Бондаренко О.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 21—24.
5. Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Л. Д. Буряк, Є. В. Вакуленко, А. П. Куліш та ін. Київ: КНЕУ, 2013. 165 с.
6. Василик О. Д., Павлюк К.В. Бюджетна система України: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 406 с.
7. Вяткін П. С. Фактори забезпечення потреб в ресурсах сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. № 60. С. 176 – 181.
8. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 14–21.
9. Гриньова В. М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: навчальний посібник. 2-ге вид., перероблене і доповнене. Київ: Знання-Прес, 2015. 424 с.
10. Гудзь О. Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2017. 578 с.
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 488 с.

12. Грідчіна М. В. Управління фінансами акціонерних товариств: навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2014. 380 с.
13. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/> (дата звернення 04.03.2025 р.)
14. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського ; Політехніка, 2017. 224 с.
15. Курінна О. В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Економіка. 2013. Випуск 2. С. 140–148.
16. Лайко П. А., Вних М.В. Фінанси підприємств: підручник для студентів вузів. Київ: Знання України, 2014. 428 с.
17. Лагутін, В. Д. Кредитування: теорія і практика: навчальний посібник. 3-тє видання, перероб. і доповнене. К.: Знання, 2012. 215 с.
18. Мазнєв Г. Є. Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2014. № 9. С. 5-13.
19. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71-74.
20. Мельник С.І., Шевченко Н.В., Висоцька І.Б., Банківська система: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 181 с.
21. Онисько С.М., Марич П.М. Фінанси підприємств: підручник для студентів вищих закладів освіти; 2е вид., виправ. і доп. Львів : Магнолія Плюс, 2016. 367 с.
22. Пазинич В. І., Шулешко А. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 408 с.

23. Роєнко К.В., Свистун Л.А. Особливості та проблеми формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільної економіки. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1285—1289.
24. Сіліна І.В., Хацер М.В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 85—88.
25. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 176 с.
26. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249-254.
27. Стецюк П. А. Стратегія і тактика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2011. 370 с.
28. Трегубов О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 228 с.
29. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика: навчальний посібник. 2-ге вид. Мелітополь : Мелітопольська міська друкарня, 2019. 272 с.
30. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за заг. редакцією д-ра екон. наук І. О. Школьник та канд. екон. наук В. М. Кремень [І. О. Школьник, В. М. Кремень, С. М. Козьменко та ін.]. Суми, 2014. 427 с.
31. Фінансова звітність державного підприємства «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2025 р.)
32. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Київ : ЦУЛ, 2012. 496 с.
33. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Латкіна С. А. Економіка підприємства : навчальний посібник. Херсон : Вишемирський В. С., 2021. 335 с.

34. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів ВНЗ. 4 -те вид. К. : Каравела, 2013. 584 с.
35. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
36. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. К. : Знання, 2016. 439 с.
37. Яременко В.Г. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. № 19/3. С. 158—162.