

Чорненко Елена Богдановна

Chornenka Elena Bogdanovna

Украинская академия печати

Ukrainian Academy of Printing

Старший преподаватель кафедры учета и аудита

в издательско-полиграфическом комплексе

Senior lecturer in accounting and auditing in the publishing and printing sector

E-Mail: volovych@i.ua

08.00.04 – Экономика и управление предприятиями

Процессно-структурированный подход к управлению задолженностью предприятия

Process-structured approach to indebtedness management

Аннотация: Обоснованно построение системы управления задолженностью с использованием процессно-структурированного подхода. Охарактеризованы методы менеджмента в системе управления задолженностью.

The Abstract: Grounded the structure of indebtedness management system using process-structured approach. Characterized management methods at the indebtedness management system.

Ключевые слова: Задолженность, система управления задолженностью, процессно-структурированный менеджмент.

Keywords: Indebtedness, system of debt management, process-structured management.

Современный глобальный экономический кризис послужил причиной существенного ухудшения финансово-имущественного состояния предприятий, вызванного, прежде всего, обострением дефицита платежных средств и аккумулярованием на балансах значительных сумм задолженностей. Неплатежеспособность предприятий приводит к просрочке задолженности или даже к возникновению сомнительных или безнадежных долгов. Для устранения негативного влияния задолженности на деятельность и развитие предприятия задолженность обязательно должна быть объектом управления со стороны его менеджмента.

Проблемы управления задолженностью предприятия исследовали многие отечественные и зарубежные ученые, в частности, И.А. Бланк, Е. Бригхем, И.А. Власова, М. Гольцберг, В.А. Гуня, Е.В. Дубровская, Т.С. Единак, Н.С. Ильяшенко, Г.А. Куденко, Л.А. Лигоненко, М.Н. Нашкерская, Н.Н. Новикова, Н.В. Остапенко, А.А. Подоляничук, А.П. Сиротинская, М. Стельмах, К.С. Сурнина, Л.В. Таратуга, А.Н. Угляренко, Л.В. Харакоз, Л. Хасан-Бек, Ван Дж. Хорн, В.В. Храпкина, Н. Хрущ, Л.В. Черненко и многие другие. Однако в работах этих ученых рассматривались преимущественно проблемы реструктуризации, рефинансирования, анализа и учета задолженности, идентификации её факторов, оценки влияния задолженности на финансовое состояние предприятия (прежде всего на платежеспособность) и т.д. Комплексные подходы к управлению задолженностью предприятия с учетом процессно-структурированного менеджмента исследованы недостаточно, что формирует нерешенную часть данной проблемы и определяет цель статьи.

Базовые положения процессно-структурированного менеджмента объединяют в себе концептуальные основы эволюционно сформированных подходов к менеджменту –

системного, функционального, ситуационного, динамического, процессного и т.п.

Суть системного подхода к исследованию управления задолженностью предприятия заключается в первую очередь в установлении его системных характеристик и свойств, т.е. соответствия структурного построения критериям системы. Понятие системы ученые чаще всего определяют как совокупность элементов, взаимодействующих между собой и с внешней относительно системы средой [1, с. 14]. К элементам системы управления задолженностью предприятия, как и любой системы менеджмента, прежде всего необходимо отнести субъекты управления, которые в совокупности формируют управляющую подсистему, объекты управления, образующие управляемую подсистему, а также совокупность способов и средств влияния субъектов управления на объекты управления для достижения цели функционирования системы.

Основываясь на результатах проведенных Н.Г. Георгиади исследований классификации систем в целом и систем управления машиностроительных предприятий в частности [1, с. 15–18], систему управления задолженностью предприятия можно охарактеризовать как разновидность локальной управленческой системы, которая является элементом более сложной внутриинтегрированной системы управления предприятием в целом. Причем эффективность функционирования этих систем значительно зависит от уровня их интегрированности: согласованность целей и способов их достижения в высокоинтегрированных системах позволяет достичь большего эффекта синергии. Система управления задолженностью предприятия выглядит таким образом:

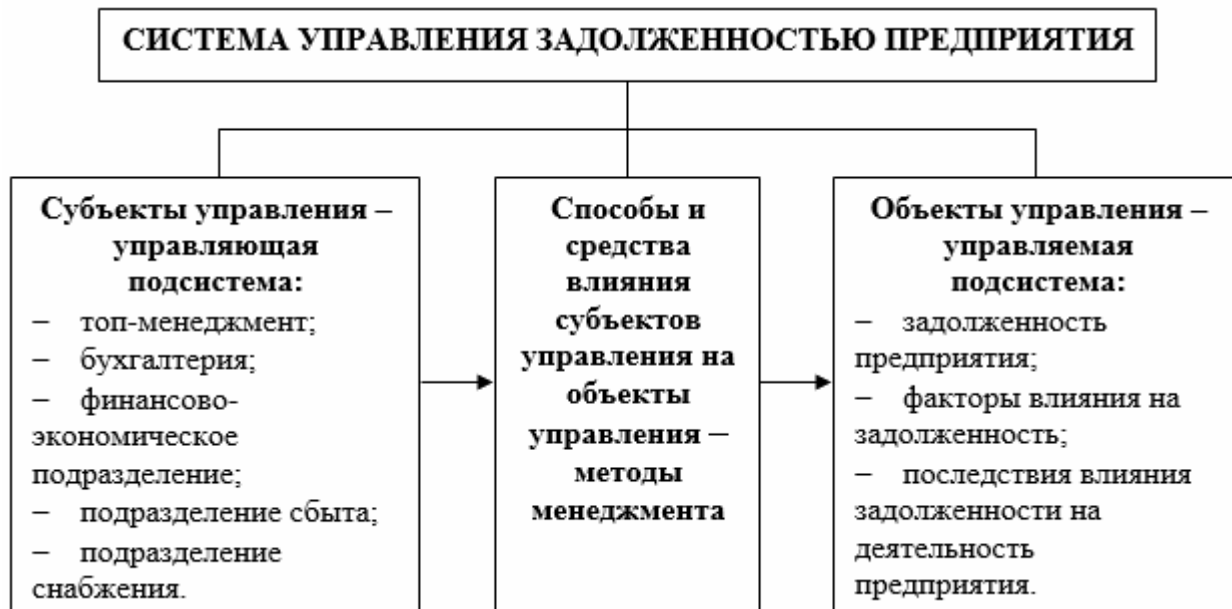


Рис. Состав системы управления задолженностью предприятия

К основным субъектам управления задолженностью предприятия, как видим, относятся: топ-менеджмент предприятия, бухгалтерия, работники финансово-экономического подразделения, подразделения сбыта и снабжения. Объектами управления задолженностью предприятия являются непосредственно дебиторская и кредиторская задолженности, содержащиеся на балансе предприятия, факторы влияния на задолженность (подробно исследованы в [2]) и последствия влияния задолженности на финансово-имущественное состояние и деятельность предприятия. Влияние субъектов управления на объекты управления осуществляется посредством соответствующих способов и средств, которые в совокупности представляют собой конкретные методы менеджмента в системе управления задолженностью предприятия.

Построение эффективной системы управления задолженностью предприятия предопределяет целесообразность применения процессного подхода к исследованию методов управления задолженностью. Современный процессный подход к управлению предполагает выделение пяти общих функций менеджмента – планирования, организации, мотивирования, контроля, регулирования [3, с. 8]. Эти функции отражают содержательную сторону процесса менеджмента задолженности, а их реализация осуществляется путём применения соответствующих методов менеджмента.

Реализация такого подхода осуществляется в соответствии с базовыми положениями процессно-структурированного менеджмента, в рамках которого «управленческая деятельность обеспечивается в такой последовательности: 1) реализация конкретных функций менеджмента; 2) формирование методов менеджмента; 3) формализация методов менеджмента; 4) обеспечение управленческого влияния на основе руководства» [3, с. 8].

Таким образом, реализация конкретной функции менеджмента «управление задолженностью предприятия» осуществляется с применением общих функций менеджмента, которые приобретают соответствующее содержание в методах целенаправленного влияния управляемой системы на управляющую.

Определяя методы менеджмента для реализации функции планирования задолженности предприятия, необходимо учитывать два уровня её выполнения – стратегический и тактический. Постановка основных задач по управлению задолженностью должна осуществляться с учетом цели функционирования системы управления задолженностью, которая в свою очередь должна быть согласована с целями и миссией развития предприятия в целом.

Стратегию управления задолженностью, по нашему мнению, можно определять как элемент финансовой стратегии предприятия, которая реализуется через выбор определенной политики финансирования активов – консервативной, умеренной (компромиссной) или агрессивной. Тип политики финансирования активов в значительной степени влияет на планирование объемов задолженности предприятия и на соотношение её видов.

Выбор типа политики финансирования активов зависит в первую очередь от финансово-хозяйственной деятельности предприятия, технико-экономических и технологических особенностей его деятельности, состояния рынка сбыта и маркетинговой стратегии и прочих. Таким образом, планирование задолженности предприятия тесно связано с планированием многих других аспектов деятельности предприятия и требует согласования различных функциональных стратегий – финансовой, маркетинговой, ресурсообеспечения, социальной и т.п., которые в дальнейшем формализуются в соответствующих политиках предприятия: политике финансирования активов, кредитной, авансовой и других.

На тактическом уровне планирование задолженности предприятия осуществляется в системе его бюджетирования. Плановые суммы задолженностей определяют прежде всего в бюджетах реализации, закупок, движения денежных средств («cash flow»), а также в бюджетном балансе – финансовом плане будущего финансово-имущественного состояния предприятия.

Организация как функция управления предполагает прежде всего создание определённой структуры управления в соответствии с целями и миссией предприятия и установление соответствующих взаимоотношений полномочий и ответственности [3, с. 12]. Таким образом, организация управления задолженностью должна охватывать определение конкретных субъектов управления, их полномочий и ответственности, установление задач по управлению и налаживанию системы управленческих взаимосвязей и коммуникаций между отдельными субъектами управления.

Организация управления задолженностью, прежде всего, зависит от общей организационной структуры управления предприятием. Выделение в этой структуре конкретных субъектов, осуществляющих управление задолженностью, по нашему мнению, должно происходить с применением вышеописанного системного подхода, что является вполне обоснованным, с учетом того, что термин «организация» в теории менеджмента понимается, в частности, и как «система управления».

Современная практика управления предприятиями предусматривает возможность передачи части управленческих функций другой хозяйственной единице (предприятию, организации и т.д.) – аутсорсинг. Практика финансового менеджмента свидетельствует о возможности применения аутсорсинга в основном к дебиторской задолженности предприятия [5]. Рассматривая аутсорсинг задолженности, необходимо учитывать такие факторы:

- задолженность существенно влияет на финансово-имущественное положение предприятия, поэтому передача управления ею посторонней организации, что, безусловно, будет сопровождаться частичной или полной потерей контроля над задолженностью, может привести к катастрофическим последствиям;
- аутсорсинг задолженности через коллекторские компании обычно приводит к потере потребителей (клиентов) в связи с агрессивными методами работы таких компаний и т.п.

Выбор способов или средств мотивирования зависит, прежде всего, от объектов побуждения и целей, которых необходимо достичь. Внутренними для предприятия субъектами управления задолженностью являются работники соответствующих его подразделений или менеджеры. Основным средством мотивирования персонала в современных условиях развития украинской экономики является, безусловно, заработная плата. Таким образом, одним из методов менеджмента, реализующим функцию мотивирования в управлении задолженностью, может быть выбор эффективной системы оплаты труда для каждого субъекта. Этот метод часто используется в управлении задолженностью покупателей и заказчиков. Практика финансового менеджмента свидетельствует об эффективности применения для специалистов по сбыту продукции (товаров, работ, услуг) комбинированной системы оплаты труда, которая сочетает элементы повременной и комиссионной форм оплаты труда.

Ключевыми внешними относительно предприятия объектами мотивации в управлении его задолженностью являются покупатели и поставщики. Выделяют два ключевых метода мотивирования покупателей к своевременному погашению задолженности или даже к предварительной оплате продукции (товаров, работ, услуг) – формирование системы скидок и предположение в договорах штрафных санкций за несвоевременное погашение задолженности. Порядок формирования, обоснование целесообразности и эффективности политики скидок для торговых предприятий детально исследованы в диссертации Н.М. Новиковой [4].

Основные элементы мотивации поставщиков предоставить предприятию выгодные условия по срокам и объемам оплаты за приобретенные товарно-материальные ценности, работы или услуги (которые и определяют объемы кредиторской задолженности) должны быть заложены в политике закупок предприятия, определяющей финансовые и другие приоритеты сотрудничества предприятия с поставщиками.

Контроль задолженности по этапам осуществления разделяют на предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль задолженности должен выполняться ещё до момента её возникновения. Главным образом он сводится к оценке способности покупателей и поставщиков выполнить свои обязательства перед предприятием, а также к проверке правильности оформления возникновения задолженности в первичных учетных документах.

Текущий контроль задолженности осуществляется после её возникновения и до момента погашения. При этом в основном используют следующие методы:

- регулярный мониторинг задолженности;
- инвентаризация задолженности;
- проверка правильности применения элементов кредитной и авансовой политик, политики скидок;
- оценка эффективности управления задолженностью и т.п.

Осуществление текущего контроля задолженности предприятия базируется на функционировании открытых систем обратной связи, которые позволяют управляемой подсистеме своевременно выявлять недостатки или отклонения непосредственно в ходе процесса управления задолженностью и своевременно принимать соответствующие меры.

Заключительный контроль задолженности осуществляют после её ликвидации путём погашения или признания сомнительной или безнадежной, а также в конце каждого отчетного периода. Суть его заключается в первую очередь в анализе задолженности предприятия, в частности, выполнения плановых показателей задолженности, её влияния на финансово-имущественное положение, соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей, причин возникновения просроченной, сомнительной или безнадежной задолженности и т.п. Результаты заключительного контроля являются информационной основой для принятия решений по осуществлению необходимых корректирующих мер, то есть для выполнения функции регулирования.

Регулирование как функция менеджмента – это «вид управленческой деятельности, направленный на устранение отклонений, недостатков, сбоев и т.п. в управляемой системе путем разработки и внедрения управляющей системой соответствующих мероприятий» [3, с. 13]. Выбор конкретных методов регулирования в управлении задолженностью предприятия зависит в первую очередь от того, какие именно выявлены недостатки и на что должны быть направлены корректирующие действия – на устранение недостатков или на изменение стандартов (критериев, норм). К основным методам регулирования задолженности относятся: передача проблемной задолженности на рефинансирование (например, коллекторской компании) или её реструктуризация, применение альтернативных форм рефинансирования задолженности – факторинг, форфейтинг, учет векселей; взыскание задолженности в судебном порядке; прекращение деловых отношений с проблемными контрагентами; пересмотр политик кредитования покупателей, предоставление скидок, авансовой и закупочной политик; формирование и пересмотр резервов сомнительных долгов и другие.

Результатом выбора определенного метода менеджмента по конкретной ситуации управления задолженностью должно быть принятие соответствующего управленческого решения, которое легализирует применение метода, трансформирует его и обеспечивает необходимое влияние на управляемую систему через каналы прямой связи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Георгиади Н.Г. Интегрированные системы управления экономическим развитием машиностроительных предприятий: моногр. / Н.Г. Георгиади. – Львов.: Изд-во Львовской политехники, 2009. – 336 с.
2. Кузьмин О.Е. Факторы влияния на задолженность предприятия и их классификация / О.Е. Кузьмин, Е.Б. Волович // Бизнес Информ. – 2013. – № 1. – С. 200–204.
3. Кузьмин О.Е. Концепция и эволюция процессно-структурированного менеджмента / О.Е. Кузьмин // Экономика: реалии времени. – 2012. – № 2 (3). – С. 7–16.
4. Новикова Н.Н. Управление дебиторской задолженностью торгового предприятия: дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.04 – экономика и управление предприятиями / Н.Н. Новикова. – К., 2008. – 200 с.
5. Прус Л.Р. Управление дебиторской задолженностью субъектов хозяйствования / Л.Р. Прус // Вест. Хмельн. нац. ун-та. Экон. науки. – 2010. – № 1. Т. 2. – С. 126–131.

Рецензент: Пилипенко Любомир Николаевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и анализа Национального университета «Львовская политехника».