

## СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито питання управління дебіторською заборгованістю житлово-комунальних підприємств на стадіях її формування та інкасації. Розглянуто та охарактеризовано напрямки та запропоновано механізм управління дебіторською заборгованістю на підприємствах галузі.

The article deals with the management of accounts receivable of housing and communal enterprises at the stages of its formation and collection. Directions are considered and described, mechanism of accounts receivable management of housing and communal enterprises is proposed.

У сучасних умовах функціонування підприємств житлово-комунальної галузі значну частку в структурі оборотних коштів займає дебіторська заборгованість, що потребує ефективного управління з метою вчасного надходження грошових коштів та загального підвищення ефективності використання оборотних коштів. Важливим є питання управління заборгованістю як на стадії її формування, так і на стадії інкасації, у зв'язку з цим актуальним є розробка комплексного механізму управління дебіторською заборгованістю на підприємствах галузі.

Вирішенням даної проблеми займається багато вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, серед них, М.Д. Білик, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, А.М. Поддєрьогін, Г.Г. Кірейцев, О.С. Стоянова, В.І. Блонська, Н.Б. Толопка, Н.М. Новікова, Л.М. Бражнікова, О.С. Іванілов, В.В. Смачило, Є.В. Дубровська. Враховуючи актуальність і невирішеність низки теоретичних питань управління дебіторською заборгованістю постачальників житлово-комунального послуг, виникає необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і методичних розробок, орієнтованих на особливості функціонування підприємств галузі.

Метою дослідження є обґрунтування складових механізму управління формуванням та інкасацією дебіторською заборгованістю підприємств.

На основі проведеного аналізу визначень поняття “управління дебіторською заборгованістю” з точок зору вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів [1, с. 24; 2, с. 61], пропонуємо визначити його сутність на підприємствах житлово-комунального господарства як процес планування, організації та контролю обсягів дебіторської заборгованості, що включає впровадження заходів недопущення утворення нової, досягнення керованого стану заборгованості поточного періоду та недопущення виникнення некерованої у майбутніх періодах функціонування підприємств галузі.

Управління заборгованістю підприємств житлово-комунального господарства передбачає реалізацію двох напрямів, а саме: управління формуванням та управління інкасацією (рис. 1).

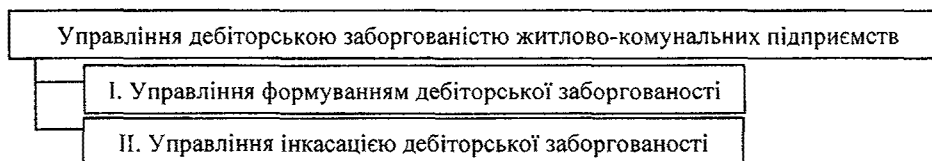


Рис. 1. Складові процесу управління дебіторською заборгованістю підприємств

Перший напрям передбачає поступове виконання наступних етапів управління: комплексного аналізу, вибір типу кредитної політики та формування її принципів; визначення можливої суми оборотних коштів, що спрямовані в дебіторську заборгованість; створення картотеки дебіторів та визначення умов кредитування; моделювання наслідків реалізації визначеної кредитної політики; розробка заходів щодо підвищення ефективності використання оборотних коштів, спрямованих в дебіторську заборгованість (рис. 2).

Комплексний аналіз обумовлює розгляд обсягів та складу заборгованості, її динаміки, оцінку факторів, що впливають на ефективність управління [3, с. 69–70]. Запропонований аналіз базується на системі показників, що відображають стан заборгованості житлово-комунальних підприємств.

Вибір типу кредитної політики – консервативної, поміркованої або агресивної [4, с. 159] – залежить від рівня дохідності та ризику підприємства та передбачає формування системи кредитних умов: термін надання кредиту, стандарти кредитування, розмір кредиту, систему штрафних санкцій.

Визначення можливої суми оборотних коштів, що відволікаються в заборгованість, повинно відповідати фінансовим можливостям житлово-комунального підприємства з позицій джерел фінансування оборотних коштів в умовах їхнього дефіциту.

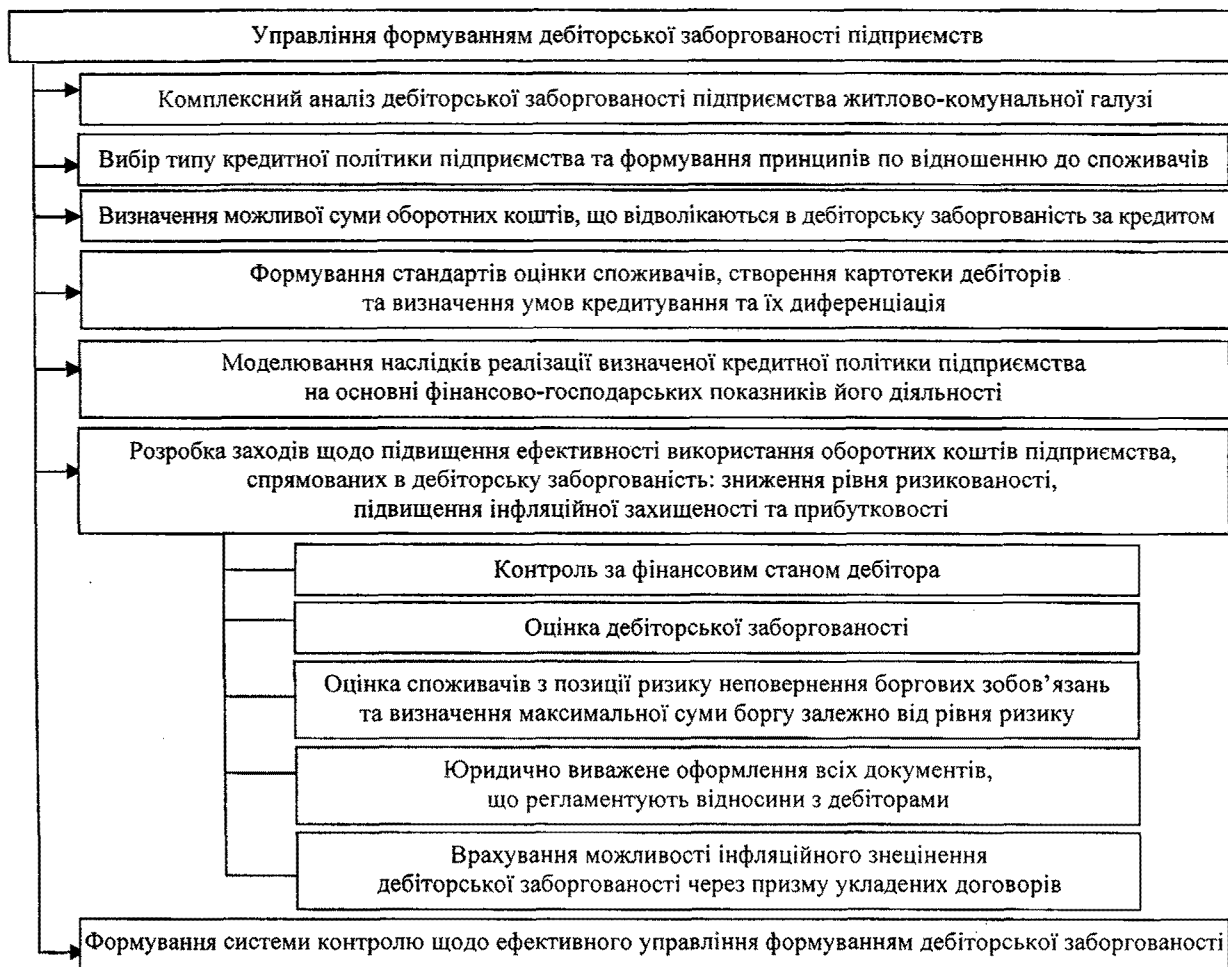


Рис. 2. Етапи управління формуванням дебіторської заборгованості підприємства

В основі формування стандартів оцінки покупців та диференціації умов надання кредиту лежить кредитоздатність покупця, тому даний етап поєднує: визначення характеристик, що оцінюють кредитоздатність; методів оцінки; диференціацію кредитних умов; створення картотеки дебіторів. Реалізація кредитної політики передбачає моделювання наслідків реалізації політики на основні фінансово-господарських показників діяльності з метою визначення впливу на прибутковість житлово-комунального підприємства; рівня заборгованості на ефективність використання оборотних коштів.

Важливим етапом управління формуванням заборгованості є розробка та впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства, що відволікаються в дебіторську заборгованість, а саме: оцінка споживачів з позиції ризику неповернення боргових зобов'язань та визначення максимальної суми боргу в залежності від рівня ризику; врахування інфляційного знецінення заборгованості; оцінка заборгованості; порівняння прибутку підприємства від збільшення ринку реалізації послуг (збереження ринку) з ефективністю подальшого використання капіталу.

Другий напрямок виникає за умови, якщо стандарти, встановлені підприємством з надання кредиту споживачам, порушені, внаслідок чого строкова заборгованість перетворюється у прострочену. Цей напрям є важливим для підприємств житлово-комунальної сфери, тому що заборгованість у цій сфері створювалась роками і її повернення та упорядкування є важливою задачею керівництва. Напрямок базується на інвентаризації заборгованості, її ранжуванні за строками, забезпеченістю, надійністю повернення. В рамках цього напрямку необхідно розробити план-графік роботи з дебіторами; систематизувати фактори, що обумовлюють швидкість інкасації; впровадити преференції та заходи рефінансування; оцінити використання інструментів досудового стягнення (рис. 3).

Інвентаризація дебіторської заборгованості передбачає її поділ на прострочену, сумнівну та безнадійну, а також класифікацію та ранжування за забезпеченістю гарантіями, надійністю повернення.

Розробка плану-графіку роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості необхідна для забезпечення фінансової дисципліни постачальників, дебіторів та персоналу підприємства, передбачає формування платіжного календаря дебіторів сумісно з дебіторами (див. табл. 1).

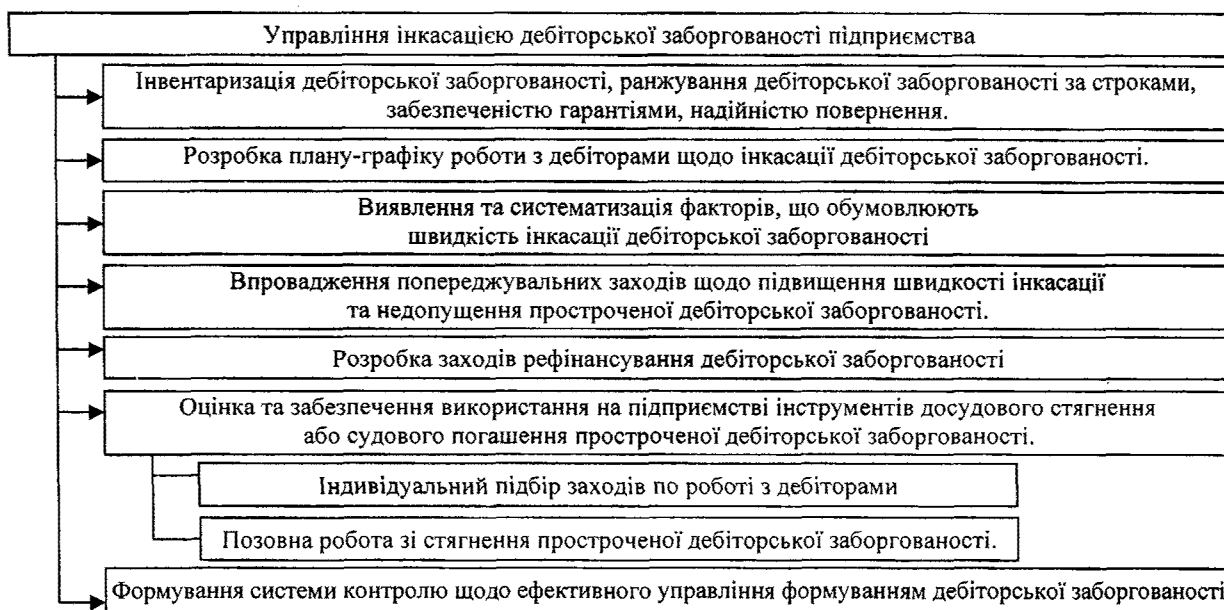


Рис. 3. Етапи управління інкасацією дебіторської заборгованості підприємства

Таблиця 1

Етапи план-графіку роботи з дебіторами щодо інкасації заборгованості

Етап	Зміст роботи
1. Складання списку дебіторів	Систематизація, упорядкування дебіторів за сумою боргу, строками, фінансовим станом
2. Складання графіку роботи з дебіторами	План щоденних заходів: переговори, листи, договори, відключення, заліки
3. Узгодження дій з погашення заборгованості	Графіки погашення заборгованості: аналіз балансів, інформація про дебіторів дебітора
4. Самостійні дії з погашення боргу	Оформлення заборгованості векселем, факторинг тощо

Виявлення та систематизація факторів, що обумовлюють швидкість інкасації дебіторської заборгованості, а саме – ефективності договірних відносин, впливу політики знижок, попереджувальних та заходів рефінансування – складає основу ефективного впровадження заходів та усунення простроченої і безнадійної заборгованості підприємств житлово-комунального господарства. Попереджувальними заходами можуть виступати: профілактичні заходи (ведення оперативного інформування контрагентів щодо термінів та обсягів заборгованості) та стимулюючі заходи (система цінкових знижок при виконанні грошових зобов'язань в швидший термін, відсутність штрафних санкцій). Управління інкасацією простроченою заборгованістю передбачає розробку та впровадження заходів рефінансування, які спираються на визначення життєвого циклу (рис. 4) [5, с. 137].



Рис. 4. Життєвий цикл дебіторської заборгованості житлово-комунальних підприємств

Життєвий цикл є складовою фінансового циклу й визначається як інтервал часу, протягом якого грошові кошти, вкладені у дебіторську заборгованість, повертаються, як правило, в більшій сумі у виручку від реалізації товарів, послуг [5, с. 136]. Остання стадія життєвого циклу передбачає перетворення заборгованості у грошові кошти та її участь у формуванні грошового потоку підприємства.

Застосовуються наступні заходи рефінансування заборгованості: погашення заборгованості за допомогою взаємозаліку; поглинання підприємств шляхом викупу пакетів акцій; аналіз за організаційно-правовими формами дебіторів-юридичних осіб; особливостей різних груп споживачів (населення, бюджетні організації, підприємства); застосування вексельної форми розрахунків у системі управління погашенням заборгованості; використання факторингових операцій; реструктуризація дебіторської заборгованості шляхом зміни структури заборгованості.

Наступним кроком управління інкасацією дебіторської заборгованості є оцінка та забезпечення використання на підприємстві інструментів досудового стягнення або ж судового погашення простроченої дебіторської заборгованості (табл. 2).

Таблиця 2

## Індивідуальний підбір заходів з погашення дебіторської заборгованості

Захід	Зміст
1. Нагадування по телефону	Щоденно або 2–3 рази на тиждень
2. Письмове нагадування на офіційному рівні	У листі вказується необхідність узгодження графіка погашення заборгованості до встановленого терміну
3. Узгодження графіків погашення	Графік в якості пропозиції доповнює договір сторін з вказівкою за санкції за його невиконання
4. Отримання інформації про боржників дебітора	Разом з дебітором з'ясовується можливість проведення взаємозаліку
5. Проведення взаємозаліку	Оформлюється угодою всіх учасників взаємозаліку або простим векселем
6. Рефінансування заборгованості	Оформлюється простий чи переводний вексель, за яким дебітор виступає платником, укладається факторингова угода тощо
7. Реструктуризація заборгованості	Зміна сторін угоди, форми та терміну виконання
8. Реалізація майна дебітора	Дебітор передає права на майно за узгодженим списком

Враховуючи можливість непогашення дебіторської заборгованості після застосування заходів, необхідно проводити позовну роботу зі стягнення простроченої заборгованості, що включає відкриття справи про банкрутство та списання заборгованості на фінансові результати (рис. 5).

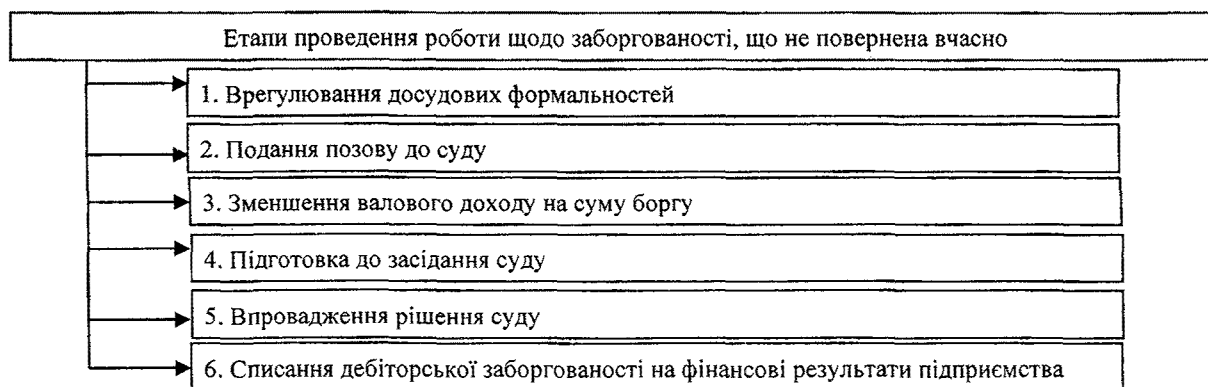


Рис. 5. Організація роботи з повернення дебіторської заборгованості, що не надійшла своєчасно

Необхідною умовою ефективності управління дебіторською заборгованістю в рамках виконання обох напрямків є формування системи контролю щодо доцільності процесів управління заборгованістю, що в свою чергу передбачає встановлення достовірності даних щодо її обсягів, повноту і своєчасність відображення інформації в зведених документах, правильність застосування заходів щодо мінімізації заборгованості та скорочення строків її інкасації. Крім того, при здійсненні контролю необхідно приділяти увагу наступним питанням: забезпечення юридичної обґрунтованості кожної суми, оцінці ефективності впровадження необхідних заходів щодо формування та стягнення, здійснення оперативного контролю з метою усунення безконтрольного зростання та негативних факторів, які вплинули на формування простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості, оцінка якості управління житлово-комунальним підприємством в цілому та заборгованістю зокрема.

Таким чином, ефективне управління дебіторською заборгованістю житлово-комунальних підприємств є комплексним процесом, що передбачає мінімізацію її обсягу та строків інкасації. Для побудови раціонального механізму управління на підприємствах галузі важливим є удосконалення процесу управління формуванням та

інкасацією заборгованості на основі обґрунтованих складових процесу управління. Тому напрямком подальших досліджень має стати розробка практичних рекомендацій впровадження запропонованих напрямків управління дебіторською заборгованістю на підприємствах житлово-комунальної галузі.

### Література

1. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств / М. Д. Білик // *Фінанси України*. – 2003. – № 12. – С. 24–36.
2. Белозерцев В. Щодо товарного кредитування та дебіторської заборгованості на підприємстві / В. Белозерцев // *Економіст*. – 2008. – № 5. – С. 58–61.
3. Блонська В. І. Вдосконалення управління дебіторською заборгованістю торговельних підприємств в умовах дефіциту оборотних коштів / В. І. Блонська, Н. Б. Толопка // *Наука й економіка*. – 2009. – № 4(16). – С. 65–74.
4. Іванілов О. С. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства / О. С. Іванілов, В. В. Смачило, Є. В. Дубровська // *Актуальні проблеми економіки*. – 2007. – № 1(67). – С. 156–163.
5. Бражникова Л. Н. Финансовый механизм управления дебиторской задолженностью коммунального предприятия / Л. Н. Бражникова // *Менеджер*. – 2008. – № 4(46). – С. 133–136.

УДК 331.101.3

Г. Г. САВІНА

Херсонський національний технічний університет

## ФАКТОРИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто макроекономічні проблеми соціально-економічного характеру як передумови формування факторів мотиваційного потенціалу. Виокремлено чотири групи факторів мотиваційного потенціалу на вищих економічних рівнях - у сфері економіки, політики, ринку, соціуму.*

*Examined the macroeconomic problems of socio-economic factors as prerequisites for the formation of motivational potential. The four groups of factors of motivational potential for higher economic levels are defined - economic, political, market and society.*

**Постановка проблеми.** Розвиток мотиваційного потенціалу підприємства породжує синергізм господарювання – ефект об'єднання творчих потенціалів професійних, керівників і безпосередніх учасників виробничого процесу. Цей ефект проявляється в підвищенні працездатності персоналу, якості й конкурентоспроможності продукції, ефективності й гнучкості виробництва. З точки зору управління мотиваційним потенціалом є доцільним виділення факторів, що впливають на нього на вищих економічних рівнях, та факторів впливу та рівні підприємства.

Завдяки факторам впливу на рівні підприємства формується множина певних досягнень та результатів, які трансформуються у досвід трудового колективу та окремого працівника і дозволяють прискорювати процеси зміни стереотипів у економічній поведінці працівників, надаючи їм певного напрямку та швидкості.

Проте процес дослідження факторів мотивації на вищих економічних рівнях є первинним відносно факторів мотивації на рівні підприємства. Пояснюється це тим, що досліджувати мотивацію на підприємстві можна тільки тоді, коли людина вже вирішила для себе, що вона хоче шукати роботу, а значить буде економічно активною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням дослідження факторів мотивації присвячені праці вітчизняних та закордонних науковців – Т.В. Перегудової, В.І. Кулійчука, О. Стахіва, Ш. Річі, П. Мартіна та інших. Наукові нарботки у цьому напрямку досить широко охоплюють спектр факторів мотивації, розглядаючи їх в єдиній площині. Проте сучасна практика менеджменту потребує більш диференційованого підходу до визначення природи походження, функціонування, можливості управління різними групами факторів мотиваційного впливу.

**Постановка завдання.** На основі аналізу сфери походження та дії виокремити фактори мотиваційного впливу на вищих економічних рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Процес становлення ринкового механізму активізації трудової діяльності в Україні ускладнений багатьма обставинами. Серед них найперше треба виокремити надзвичайно гостру кризу української економіки, що охопила всю систему економічних відносин. Загрозливих розмірів досягла диференціація доходів, котра призвела до безпрецедентного за своєю глибиною розшарування суспільства. Величезних масштабів набуло безробіття. Не дивлячись на ознаки депресивної стабілізації, що намітилася в останні роки, криза поглиблюється, набуваючи характеру повзучого нагнітання кризових процесів у всіх сферах економіки. По суті створено ситуацію, коли економічні реформи “оплачує” більшість населення, а її вигоди отримує лише незначний сегмент населення.

Ринкова трансформація не привела в дію рушійних сил ринку, не затребувала творчої енергії мас. Усі її досягнення обмежилися найпростішими в інституціональному плані перетвореннями: утвердженням свободи