

УДК 336.663

Н.А. Прилуцкая
Брест, БрГТУ

УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Дебиторская задолженность – сумма долгов, причитающихся предприятию со стороны других предприятий, а также граждан. Несвоевременная оплата покупателями своих обязательств приводит к дефициту денежных средств, увеличивает потребность предприятия в оборотных активах и ухудшает его финансовое состояние. Условия экономического кризиса усиливают эти негативные последствия, что актуализирует формирование эффективной системы управления дебиторской задолженностью на предприятии.

Процесс управления дебиторской задолженностью на предприятии логически состоит из следующих этапов:

1. Аналитический этап. Дебиторская задолженность сегментируется по нескольким критериям: по сроку возникновения, по сумме, по вероятности

взыскания, по возможной степени конкуренции с другими кредиторами в процедурах взыскания.

Устанавливаются основные причины проблем с дебиторской задолженностью. Одни из них могут носить внутренний по отношению к предприятию характер: отсутствие системной организации работы с дебиторами, отсутствие грамотной преддоговорной и договорной работы, отсутствие заинтересованности, боязнь ухудшения отношений с контрагентами, преднамеренное бездействие, подкрепленное материальной заинтересованностью со стороны контрагентов и др. Другие причины обусловлены внешними факторами: неплатежеспособность контрагентов, недисциплинированность контрагентов. Наиболее сложной, с управленческой точки зрения, являются ситуации, возникновение которых обусловлено одновременным воздействием внешних и внутренних факторов.

2. Проектный этап. На этом этапе формируется общий алгоритм работы по управлению дебиторской задолженностью, разрабатываются стратегии взаимодействия с дебиторами, дифференцированные по сегментам.

3. Этап реализации. Эффективность работы зависит от слаженной работы служб предприятия, имеющих отношение к возникновению, учету и ликвидации дебиторской задолженности – службы продаж, финансовой и юридической службы. На практике нередки случаи, когда функции по работе с дебиторской задолженностью распределены между этими службами, но не взаимосвязаны. Например, за работу с дебиторской задолженностью отвечает финансовая служба, за продажи – отдел продаж, а исходные типовые договора разрабатывают юристы. Если при этом эффективность работы службы продаж ставится в прямую зависимость от количества и объема в денежном выражении заключенных договоров, то объем дебиторской задолженности возрастает, а специалисты финансовой службы занимаются этой несвойственной их квалификации работой до тех пор, пока не наступят формальные основания, принятые в этой организации, по передаче взыскания дебиторской задолженности в юридическую службу. Издержки, связанные с взысканием при помощи правовых инструментов, возрастают, вероятность взыскания снижается: у должника уменьшилась платежеспособность, должник подготовился, перевел активы, инициировал банкротство, выросла конкуренция среди кредиторов и т.д.

Поэтому задачей этого этапа становится формирование организационно-экономического механизма управления, увязывающего выполнение разрозненных функций в централизованной службе, которой необходимо специальное позиционирование в организационной структуре управления предприятием, четкая регламентация процессов, определение прав и ответственности персонала. Ключевые компетенции специалиста этой службы лежат одновременно в следующих областях: корпоративное право, экономика, финансы, маркетинг. В существующих в настоящее время квалификационных справочниках не содержится должности, наименование которой в полной мере отражало бы суть деятельности таких специалистов-транспрофессионалов. В дополнение к перечисленному специалист должен обладать системным мышлением, быть организованным, владеть методами работы с дебиторской задолженностью.

Методы работы с дебиторской задолженностью можно разделить на предупредительные, досудебные и принудительные. Использование предупредительных методов осуществляется до заключения договоров и во время их заключения. Первые связаны с проверкой добросовестности будущего контрагента. Для того чтобы сделать выводы о надежности контрагента – юридического лица, необходимо установить его текущий статус, финансовое состояние, изучить его кредитную историю, репутацию. Большая часть этой информации не структурирована, некоторые данные, вопреки мировой практике, недоступны: финансовые показатели (кроме ОАО), полнотекстовые версии решений судов по рассматривавшимся делам. На сайте экономического суда доступна лишь информация о реквизитах дела, сути спора, сторонах и участниках. Тем не менее, определенные возможности по предварительной оценке контрагента есть. Абсолютно доступной (бесплатной) информацией являются сведения из Государственного реестра сведений о банкротстве, информация о действующих предприятиях, находящихся в стадии ликвидации, реестр коммерческих организаций с повышенным риском совершения правонарушений в экономической сфере. Более подробная информация, включающая данные об учредителях, руководителях, уставном фонде, может быть предоставлена из данных ЕГР, об исполнительных производствах и сумме долга, подлежащей взысканию, – экономическими судами на условиях оплаты.

Мероприятия предупредительного характера, «встроенные» в договоры, предполагают разработку типовой формы договора, условий оплаты, сроков и порядка расчетов.

Методы досудебного урегулирования споров включают в себя напоминания о необходимости погашения задолженности и переговоры, временное прекращение обслуживания контрагентов, рассылку претензий. Соблюдение претензионного порядка урегулирования споров является обязательным в Республике Беларусь. Форма претензии и средство ее передачи не регламентированы. Как правило, эффективность претензии минимальна: ее направление носит скорее процедурный характер для последующего взыскания долга через суд, поэтому необходимо обеспечить надлежащее уведомление дебитора – передать ее способом, позволяющим установить факт получения.

Взыскание задолженности через суд в Республике Беларусь возможно в рамках приказного производства, через исполнительную надпись нотариуса, в рамках искового производства, исполнительного производства, в рамках процедуры банкротства. Каждый способ имеет свои процессуальные особенности, ограничения, преимущества и недостатки по сравнению с другими, прежде всего с точки зрения затрат временных, человеческих и финансовых ресурсов. Объединяет их лишь одно – разрыв партнерских отношений с контрагентом в краткосрочной перспективе и возможное повышение платежной дисциплины со стороны других дебиторов.

4. Оценка и контроль. Целью этого этапа является сравнение достигнутых результатов с исходной ситуацией, определение затрат по взысканию эффектов, расчет эффективности мероприятий, ранжирование использованных стратегий по степени эффективности.

Сегодня предприятия нарабатывают практику по взысканию долга, создавая собственные ноу-хау в сфере организации соответствующих бизнес-процессов, внедрении собственных прикладных инструментов, юридического обеспечения.

УДК 331.44

И.П. Пуляк, Н.И. Зайцева
Брест, БрГУ имени А.С. Пушкина

МОТИВАЦИЯ КАК ЗАЛОГ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Отношение сотрудника к своей трудовой деятельности определяется различными побудительными силами. Различают внутренние и внешние побудительные силы. К внутренним можно отнести потребности, желания, интересы, ценности, идеалы, мотивы; к внешним – различные средства морального и экономического воздействия, применяемые предприятиями, государством, различными организациями для повышения трудовой деятельности работников. Возникновение и развитие побудительных сил является сутью сложного процесса мотивации трудовой деятельности [1, с. 103].

Проблема мотивации сотрудников является очень важной в системе управления персоналом в организации, т.к. от эффективной работы сотрудников зависит ее будущее развитие и становление на рынке. Для того чтобы сотрудники организации были заинтересованы прилежно, добросовестно и продуктивно работать, их нужно чем либо заинтересовать, например, денежными вознаграждениями или какими-либо грамотами, путевками на отдых, повышением по службе, т.е. мотивировать работника. Мотивировать – значит побуждать, причем побуждать любыми средствами, которые считаются приемлемыми как для руководства организации (субъекта), так и для сотрудников (объекта). Главное в процессе реализации мотивации – успешно выполнение поставленных задач организации. Наиболее распространенное определение мотивации как функции управления – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация основана на следующих основных принципах:

1. В основе мотивации лежат потребности, интересы и ожидания.
2. Мотивированный работник мотивирует других.
3. Структура мотивации должна быть оптимальной.
4. Мотивация зависит от трудовых установок
5. В рамках достижения цели коллективные мотивы эффективнее индивидуальных.
6. Внутренняя и внешняя мотивация должны взаимодополняться.
7. Экономическая мотивация неотделима от моральной.