

УДК 658.1+336.274.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-8>**Чорненька О. Б.**кандидат економічних наук, доцент,
Українська академія друкарства,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0900-4003>**Chornenka Olena**

Ukrainian Academy of Printing

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ВІДПОВІДНО ДО КОНЦЕПЦІЇ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено методи управління заборгованістю підприємства та запропоновано розглядати їх відповідно до концепції процесно-структурованого менеджменту у розрізі загальних функцій менеджменту – планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Визначено методи та інструменти для реалізації функції планування заборгованості підприємства з врахуванням двох рівнів виконання цієї функції – стратегічного і тактичного. Досліджено організування управління заборгованістю на координаційному та виконавчому рівнях. Розкрито функцію мотивування в системі управління заборгованістю за допомогою формування системи знижок, передбачення в договорах штрафних санкцій за несвоєчасне погашення заборгованостей, розроблення та впровадження відповідних систем оплати праці тощо. Охарактеризовано поняття контролю заборгованості за його видами та запропоновано методи попереднього контролю основних видів заборгованості підприємства. Визначено основні методи регулювання заборгованості підприємства. Систематизовано методи управління заборгованістю підприємства за напрямом, формою та характером впливу, способом врахування інтересів працівників.

Ключові слова: методи управління заборгованістю, процесно-структурований менеджмент, функції менеджменту, планування, організування, мотивування, регулювання, контролювання.

METHODS OF DEBT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN ACCORDANCE WITH THE CONCEPT OF PROCESS-STRUCTURED MANAGEMENT

The methods of debt management of the enterprise has been examined in this article. It has been suggested to consider such methods in accordance with the concept of process-structured management. Methods of debt management of the enterprise in the context of general functions of management – planning, organization, motivation, control and regulation have been considered. Methods and tools for the implementation of the debt planning function of the enterprise have been determined, taking into account two levels of performance of this function – strategic and tactical. The organization of debt management at the coordination and executive levels has been studied. Specific subjects of management, their powers and responsibilities have been identified. Tasks on management and establishment of a system of managerial relations and communications between separate subjects of management have been outlined. The motivation function in the system of debt management has been revealed with the help of formation of a system of discounts, providing in the agreements of penalties for late repayment of debts, development and implementation of appropriate remuneration systems, etc. The concept of debt control by its types has been described and methods of preliminary control of the main types of enterprise debt have been proposed. The main methods of debt management of the enterprise have been determined. The methods of enterprise debt management have been systematized according to the direction, form and nature of influence, the way of taking into account the interests of employees. It has been established that the implementation of the above methods of debt management of the enterprise in terms of process-structured management is a logical sequence of actions of management entities, which together form the process of debt management.

Keywords: debt management methods, process-structured management, management functions, planning, organization, motivation, regulation, control.

JEL classification: G35, M11, M41

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання на балансах підприємств акумулювались занадто великі обсяги заборгованостей, що зумовлює високі ризики протермінування їх погашення та виникнення сумнівних чи безнадійних боргів. Зазначені аргументи свідчать про набуття особливої актуальності налагодження ефективної системи управління заборгованостями підприємства. Основною метою функціонування такої системи має бути забезпечення приведення обсягів заборгованості до економічно обґрунтованих рівнів, оптимізування її складу та структур на предмет уникнення виникнення безнадійних боргів та інших фінансових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами створення методів ефективного управління

заборгованістю займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: І. М. Боярко, Г. І. Гулюк, Т. С. Єдинак, І. О. Власова, В. С. Белозерцев, Т. В. Лівощко, І. А. Воробйова, Г. Й. Островська, С. О. Олійник, А. П. Котович, Д. І. Коваленко, І. А. Бланк, М. Д. Білик, Б. Едвардс та інші. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в проблематику створення методів та напрямків управління заборгованістю підприємств, але ще й досі не достатньо досліджено комплексні підходи до методів управління заборгованістю підприємства з урахуванням функціонального аспекту менеджменту та його системного характеру, що формує невирішену частину досліджуваної проблеми та відображає її актуальність.

Мета дослідження полягає в розгляді методів управління заборгованістю підприємства із застосу-

ванням базових положень процесно-структурованого менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Побудова ефективної системи управління заборгованістю підприємства зумовлює доцільність застосування процесного підходу до дослідження методів управління заборгованістю. Сучасний процесний підхід до управління передбачає виділення п'яти загальних функцій менеджменту – планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання [1, с. 45]. Ці функції відображають змістову сторону процесу менеджменту заборгованості, а їх реалізація відбувається шляхом застосування відповідних методів та інструментів здійснення конкретної функції управління заборгованістю.

Відповідно до базових положень процесно-структурованого менеджменту, в межах якого «управління діяльністю забезпечується у такій послідовності: 1) реалізація конкретних функцій менеджменту; 2) формування методів менеджменту; 3) формалізація методів менеджменту; 4) забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва» [2, с. 8].

Визначаючи методи та інструменти для реалізації функції планування заборгованості підприємства, необхідно враховувати два рівні виконання цієї функції – стратегічний і тактичний.

Стратегію управління заборгованістю, на нашу думку, можна визначати як елемент фінансової стратегії підприємства, котра реалізується через вибір певної політики фінансування активів. Зокрема, консервативна та поміркована політики передбачають утримання балансу дебіторської та кредиторської заборгованостей з можливими незначними відхиленнями, тоді як за агресивної політики обсяги кредиторської заборгованості можуть істотно перевищувати обсяги дебіторської заборгованості.

На тактичному рівні планування заборгованості підприємства здійснюється в системі його бюджетування. Планові суми заборгованостей визначають насамперед у бюджетах реалізації, закупівель, руху грошових коштів («cash flow»), а також у бюджетному балансі – фінансовому плані майбутнього фінансово-майнового стану підприємства.

Організування як функція управління передбачає, насамперед, створення відповідної структури управління відповідно до цілей і місії підприємства та встановлення відповідних взаємовідносин повноважень та відповідальності [1, с. 74]. Таким чином, організування управління заборгованістю повинно охоплювати визначення конкретних суб'єктів управління, їхніх повноважень і відповідальності, встановлення завдань з управління та налагодження системи управлінських взаємозв'язків і комунікацій між окремими суб'єктами управління.

Загалом, управління заборгованістю підприємства повинно здійснюватись на двох рівнях – координаційному та виконавчому. На координаційному рівні заборгованістю управляють топ-менеджери підприємства – керівник, його заступники з економіки та фінансів, головний бухгалтер тощо – шляхом визначення стратегії управління заборгованістю та її узгодження з іншими функціональними стратегіями підприємства. На виконавчому рівні здійснюють безпосереднє поточне управління заборгованістю керівники нижчих рівнів та фахівці відповідних підрозділів підприєм-

ства, яким делеговано необхідні лінійні та функціональні повноваження.

Сучасна практика управління підприємствами передбачає можливість передавання частини управлінських функцій, зокрема і щодо заборгованості, іншій господарській одиниці (підприємству, організації тощо) – аутсорсинг.

Мотивування як функція менеджменту означає «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [1, с. 94].

Будь-яка заборгованість має як мінімум двох суб'єктів – дебітора та кредитора, які безпосередньо впливають як на її виникнення, так і на її погашення. Тому для досягнення цілей управління заборгованістю необхідно мотивувати обох її суб'єктів – і дебітора, і кредитора. Таким чином, об'єктами спонукання в управлінні заборгованістю підприємства повинні бути безпосередні суб'єкти управління заборгованістю зі сторони підприємства (відділ збуту, відділ постачання тощо) та контрагенти – інші, протилежні учасники праввідношень за всіма видами заборгованості.

Вибір способів чи засобів мотивування залежить, насамперед, від об'єктів спонукання та цілей, які необхідно досягнути. Внутрішніми щодо підприємства суб'єктами управління заборгованістю є працівники відповідних його підрозділів чи менеджери. Основним засобом мотивування персоналу в сучасних умовах розвитку української економіки є, безперечно, заробітна плата. Таким чином, одним з методів менеджменту, який реалізує функцію мотивування в управлінні заборгованістю, може бути вибір ефективної системи оплати праці для кожного суб'єкта. Практика фінансового менеджменту засвідчує ефективність застосування для фахівців зі збуту продукції (товарів, робіт, послуг) комбінованої системи оплати праці, яка поєднує елементи почасової та комісійної форми оплати праці. Тобто заробіток такого фахівця складається з двох частин, зокрема постійної (певного окладу обґрунтованої величини, що не залежить від результатів роботи фахівця) та змінної (комісійної винагороди, величина якої безпосередньо залежить від результатів роботи фахівця).

Результати роботи фахівців зі збуту повинні визначатись не лише обсягами реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), але й сумами та своєчасністю оплат покупців (погашення дебіторської заборгованості).

Використання системи оплати праці як інструменту мотивування в управлінні заборгованістю постачальникам ускладнене, насамперед, тим, що погашення чи регулювання заборгованості не єдине (і не завжди ключове) завдання працівників постачання, які є основними суб'єктами управління цією заборгованістю. Обґрунтувати уніфікований інтегральний показник, який би об'єктивно відображав результати роботи працівника постачання (з урахуванням динамічності складу завдань) досить важко, що унеможливує застосування відрядної чи комісійної форми оплати праці. Як правило, таким працівникам встановлюють почасово-преміальну систему оплати праці, при цьому премію нараховують при виконанні планових показників з матеріально-технічного постачання.

Не завжди можливо ідентифікувати та оцінити позитивні результати впливу заборгованості на діяльність підприємства. Проте, встановити причини та винуватців і оцінити негативні наслідки впливу заборгованості, як правило, вдається (штрафні санкції у зв'язку з протермінуванням заборгованості тощо), що можна врахувати у заробітку таких винуватців.

Виділяють два ключові методи мотивування покупців до своєчасного погашення заборгованості або й навіть попередньої оплати продукції (товарів, робіт, послуг) – формування системи знижок та передбачення в договорах штрафних санкцій за несвоєчасне погашення заборгованості.

Основні елементи мотивування постачальників надати підприємству вигідні умови щодо термінів і обсягів оплати за придбані товарно-матеріальні цінності, роботи чи послуги (які і визначають обсяги кредиторської заборгованості) повинні бути закладені у політиці закупівель підприємства, що визначає фінансові та інші пріоритети співпраці підприємства з постачальниками, а відтак робить таку політику інструментом мотивування в управлінні заборгованістю.

Контролювання як функція менеджменту є видом «управлінської діяльності щодо забезпечення процесу, з допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також потребу у здійсненні певних коректив» [1, с. 115].

Контроль заборгованості можна визначати за етапами здійснення (попередній, поточний та завершальний), рівнем централізації (централізований та децентралізований), рівнем охоплення (суцільний, вибірковий та разовий) [3, с. 84].

Попередній контроль заборгованості повинен здійснюватись ще до моменту її виникнення.

Основні методи попереднього контролю за видами заборгованості наведені в табл. 1.

Поточний контроль заборгованості здійснюється після її виникнення та до моменту погашення. Основна мета цього контролю полягає у встановленні ефективності та попередженні можливих збоїв чи недоліків

поточного управління нею. При цьому здебільшого використовують такі методи як регулярний моніторинг заборгованості, інвентаризація заборгованості, перевірка правильності застосування елементів кредитної, авансової політики та політики знижок, оцінювання ефективності управління заборгованістю тощо.

Завершальний контроль заборгованості здійснюють після її ліквідації через погашення чи визнання сумнівною або безнадійною, а також в кінці кожного звітного періоду. Він полягає, насамперед, у аналізі заборгованості підприємства, зокрема виконання планових показників заборгованості, її впливу на фінансово-майновий стан, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, причин виникнення протермінованої, сумнівної чи безнадійної заборгованості тощо.

Як правило, контроль заборгованості є децентралізованим, оскільки виконується багатьма суб'єктами. Проте, у випадку створення окремого організаційного підрозділу чи структури з управління заборгованістю (служби, відділу чи аутсорсингового підприємства), контроль певних видів заборгованості може здійснюватись централізовано.

За рівнем охоплення об'єктів методи попереднього контролю заборгованості, наведені в табл. 1, є вибірковими, перевірка правильності документального оформлення заборгованості, її моніторинг, оцінювання ефективності управління, аналіз – суцільними, а інвентаризація – разовим методом.

Регулювання як функція менеджменту – це «вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розробки і впровадження керуючою системою відповідних заходів» [4, с. 4].

Вибір конкретних методів регулювання в управлінні заборгованістю підприємства насамперед залежить від того, які саме виявлено недоліки, та на що повинні бути спрямовані корегуючі дії – на усунення недоліків чи на зміну стандартів (критеріїв, норм) [5]. Перелік основних відхилень в управлінні заборгованістю та методів їх регулювання наведений у табл. 2.

Таблиця 1

Методи попереднього контролю основних видів заборгованості підприємства

Види заборгованості	Методи попереднього контролю	Момент застосування методу попереднього контролю
Заборгованість покупців	Оцінювання платоспроможності покупця	Перед домовленістю про реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг)
Заборгованість постачальників	Оцінювання спроможності постачальника своєчасно, в повному обсязі та якісно задовольнити потреби підприємства у відповідних матеріально-технічних ресурсах; аналіз спроможності підприємства своєчасно розрахуватись з постачальником	Перед домовленістю про постачання товарів (робіт, послуг)
Заборгованість за податками	Аналіз обґрунтованості вибору системи оподаткування	На етапі реєстрації підприємства чи переходу на іншу систему оподаткування
	Попереднє оцінювання ефективності схем податкового планування (оптимізації податкових платежів)	На етапі розроблення схем податкового планування (оптимізації податкових платежів)
Заборгованість за соціальним страхуванням	Ідентифікація приналежності працівника до відповідної соціальної категорії громадян (інвалід, багатодітний, пільговик тощо)	На етапі укладання трудового договору
Заборгованість підзвітних осіб	Перевірка звітування та погашення заборгованостей за попередньо виданими авансами	Перед видачею авансу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Основні методи регулювання заборгованості підприємства

Відхилення в управлінні заборгованістю	Методи регулювання заборгованості	Етап функціонального процесу, до якого застосовують методи регулювання
Виникнення протермінованої дебіторської заборгованості	Перегляд політики кредитування покупців	Планування
	Передача проблемної заборгованості на рефінансування (наприклад, колекторній компанії) чи її реструктуризація; стягнення заборгованості в судовому порядку; припинення ділових стосунків з проблемними контрагентами	Організування
	Коригування політики надання знижок	Мотивування
	Перегляд форм і систем оплати праці суб'єктів заборгованості	Мотивування
Визнання заборгованості безнадійною	Формування та перегляд резервів сумнівних боргів	Планування
Судовий розгляд претензій контрагентів до підприємства щодо погашення заборгованості	Передача функцій управління заборгованістю від попереднього суб'єкта (відділ постачання, бухгалтерія тощо) юридичному підрозділу підприємства	Організування
Негативний вплив заборгованості на фінансово-майновий стан підприємства	Перегляд політики фінансування активів, коригування планових показників бюджетів; перегляд політики кредитування покупців	Планування
	Застосування альтернативних форм рефінансування заборгованості – факторинг, форфейтинг, облік векселів	Організування
	Коригування політики надання знижок для стимулювання пришвидшення розрахунків	Мотивування
Низька ефективність аутсорсингу заборгованості	Повернення функцій управління заборгованістю власним підрозділам	Організування

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи результати дослідження методів управління заборгованістю підприємства, доцільно їх класифікувати за напрямом впливу (методи прямого та непрямого впливу), способом врахування інтересів працівників (методи матеріального, владного та морального впливу), формою впливу (кількісні та якісні), характером впливу (економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи) [2, с. 14].

Характеризуючи методи управління заборгованістю підприємства за ознакою напрямку впливу, можна відзначити, що більшість з них є методами непрямого впливу, оскільки фактично створюють умови для забезпечення результативності функціонування керованої підсистеми. До методів прямого впливу можна віднести санкціонування операцій з погашення заборгованості та деякі методи регулювання заборгованості, зокрема, стягнення заборгованості в судовому порядку; припинення ділових стосунків з проблемними контрагентами тощо.

За способом врахування інтересів працівників методи, які реалізують функції планування та мотивування в управлінні заборгованістю, як правило, є методами матеріального впливу; методи організування та контролювання здебільшого можуть бути охарактеризовані як методи владного впливу; методи регулювання можуть бути як матеріального впливу (наприклад, зміна форм і систем оплати праці суб'єктів управління заборгованістю), так і владного впливу (зокрема, передача заборгованості на аутсорсинг чи навпаки тощо).

За формою впливу методи планування, мотивування та контролювання заборгованості, як правило, є кількісними, методи організування – якісними, а

методи регулювання можуть бути як кількісними, так і якісними, залежно від того в який функціональний етап управлінського процесу необхідно вносити коригування.

За характером впливу більшість методів управління заборгованістю є економічними, проте кожний з них починає діяти лише після його «узаконення» відповідним адміністративним методом. Зокрема, будь-який фінансовий план повинен бути затверджений керівником; форми і системи оплати праці запроваджуються відповідним положенням про оплату праці, затвердженим наказом керівника; передача заборгованості на аутсорсинг чи рефінансування здійснюється після підписання договору; інвентаризація заборгованості проводиться після наказу керівника, в якому зокрема зазначають склад інвентаризаційної комісії тощо.

Результатом вибору певного методу реалізації функції менеджменту щодо конкретної ситуації управління заборгованістю повинно бути ухвалення відповідного управлінського рішення, яке легалізує застосування методу, трансформує його та забезпечує необхідний вплив на керовану систему через канали прямого зв'язку.

Висновок. Методи управління заборгованістю підприємства, відповідно до концепції процесно-структурованого менеджменту, досліджені у розрізі загальних функцій менеджменту – планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Зокрема, функцію планування заборгованості реалізують такі інструменти як обґрунтування фінансової політики, складання бюджетів реалізації, закупівель, руху грошових коштів тощо. Організування в системі управління заборгованістю здійснюється з використанням таких інструментів як розподіл повноважень з управ-

ліній заборгованістю, аутсорсинг та інших, а мотивування – за допомогою формування системи знижок, передбачення в договорах штрафних санкцій за несвочасне погашення заборгованостей, розроблення та впровадження відповідних систем оплати праці тощо. Функцію контролювання реалізують методиками аналізу заборгованості, виявлення протермінованої чи безнадійної заборгованості, попереднього контролю контрагентів на предмет їх платоспроможності та

можливості виконання договірних зобов'язань, регулярного моніторингу заборгованості, інвентаризації. Регулювання заборгованості доцільно проводити шляхом передачі проблемної заборгованості на рефінансування (факторинг, форфейтинг, облік векселів) чи її реструктуризації, стягнення заборгованості в судовому порядку, припинення ділових стосунків з проблемними контрагентами, формування та перегляду резервів сумнівних боргів тощо.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. 384 с.
2. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 7-16.
3. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О., Новицький В.А. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2006. 148 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Ножак Л.С. Регулювання в системі процесно-структурованого менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. № 720. С. 3-9.
5. Гулюк Г.І. Напрямки мінімізації дебіторської та кредиторської заборгованості в структурі балансу підприємства. URL: <https://naub.ua.edu.ua/2016/>

References:

1. Kuzmin O.Ye., Melnyk O.H. (2007) Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu [The concept and evolution of process-structured management]. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika», «Intelekt-Zakhid», 384 p.
2. Kuzmin O.Ye. (2012) Kontseptsiia ta evoliutsiia protsesno-strukturovanoho menedzhmentu [The concept and evolution of process-structured management]. *Ekonomika: realii chasu*. no 2 (3). pp. 7-16. (in Ukrainian)
3. Kuzmin O.Ye., Kniaz S.V., Shpak N.O., Novytskyi V.A. (2006) Kontroliuvannia ta rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva: problemy, metodolohichni ta prykladni aspekty: monohrafiia [Control and regulation of economic development of the enterprise: problems, methodological and applied aspects: a monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 148 p. (in Ukrainian)
4. Kuzmin O.Ye., Melnyk O.H., Nozhak L.S. (2011) Rehuliuвання v systemi protsesno-strukturovanoho menedzhmentu [Regulation in the system of process-structured management]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. no 720, pp. 3-9. (in Ukrainian)
5. Gulyuk G.I. Napryamky minimizatsiyi debitorskoyi ta kredytorskoyi zaborgovanosti v strukturi balansu pidpriemstva [Areas of minimization of receivables and payables in the structure of the balance sheet of the enterprise]. Available at: https://naub.ua.edu.ua/2016