



Программа профессиональной переподготовки  
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## Итоговая аттестационная работа

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СНИЖЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ООО «ЭСВ» ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОСУДЕБНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Слушатель: Буняева Елена Викторовна

2021



**С 1 апреля 2018 года ООО «ЭСВ» приступило к исполнению обязанностей гарантирующего поставщика электроэнергии на территории Владимирской области**



## Пирамида целей

*Миссия общества с ограниченной ответственностью «Энергосбыт Волга» - надежное и бесперебойное энергоснабжение потребителей Владимирской области по экономически обоснованным ценам.*

**Основные цели деятельности** - повышение качества и конкурентоспособности энергосбытовых услуг, наиболее полное удовлетворении потребностей клиентов-потребителей электроэнергии при достижении максимальной экономической эффективности и прибыльности деятельности компании.

**В соответствии с миссией главными задачами Общества являются:**

1. обеспечение надежного электроснабжения потребителей и увеличение объемов полезного отпуска
2. получение экономически обоснованных тарифов;
3. сохранение лидирующего положения на энергетическом рынке Владимирской области: по качеству
4. снижение уровня дебиторской задолженности потребителей за поставленную электроэнергию, активизация
5. сохранение и расширение клиентской базы за счет предоставления дополнительных услуг;
6. выполнение утвержденных ключевых показателей эффективности (КПЭ) и уровня рентабельности
7. улучшение условий труда, повышение квалификационного уровня и материального стимулирования работников Общества.

1. В интересах потребителей ООО «ЭСВ» взаимодействует с производителями и транспортировщиками электроэнергии для обеспечения поставки качественного ресурса в достаточных для потребителей объемах
2. С ЮЛ и ФЛ заключаются договоры энергоснабжения, которые являются неотъемлемой частью организации поставки электроэнергии
3. Ведется целенаправленная работа с государственными органами тарифообразования по установлению



**Предназначение:** Стабильное обеспечение электроэнергией потребителей для производственных и социально-бытовых нужд по экономически обоснованным тарифам.

**Ценности :**

1. Надежность
2. Человеческий ресурс
3. Эффективность
4. Безопасность
5. Социальная ответственность

**Культура организации:** Культура роли – строгое распределение ролей, функционирует на основе системы правил и стандартов.



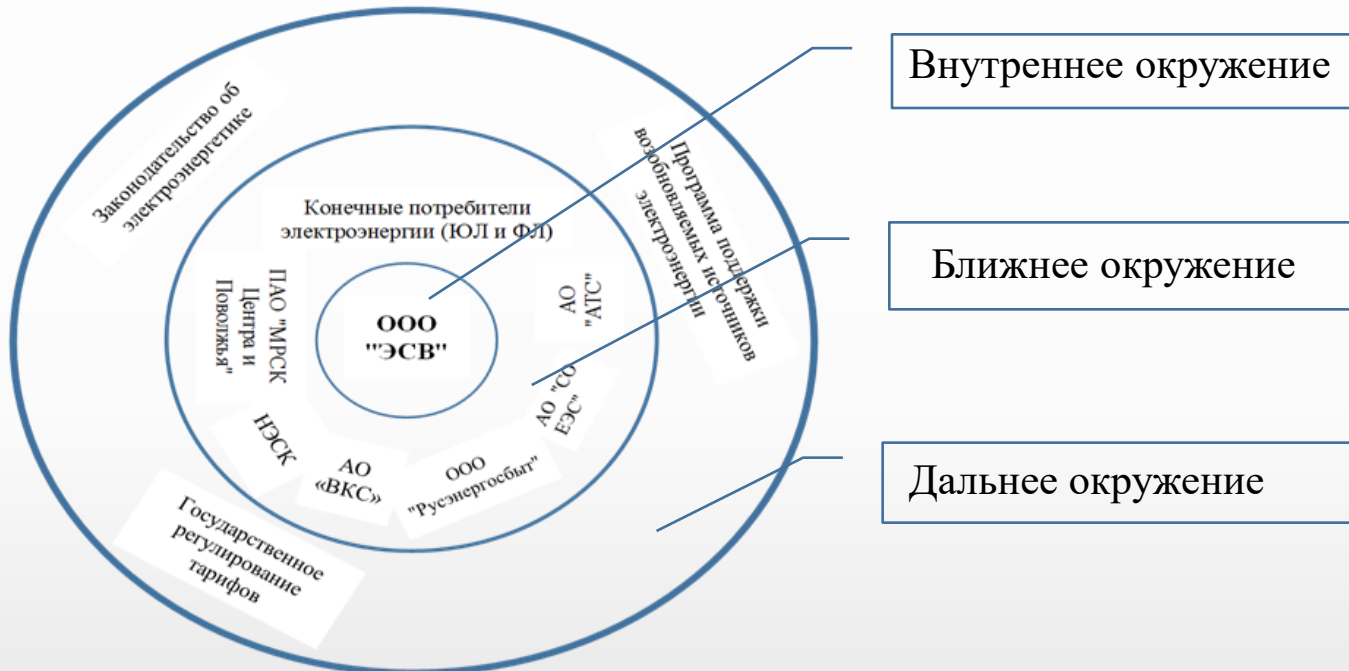
**ЦЕЛЬ:** Снижение уровня дебиторской задолженности потребителей электроэнергии не менее, чем на 10% от общего объема задолженности на 01.01.2021 и улучшение платежной дисциплины до 31.12.2022.

**БИЗНЕС-ИДЕЯ:** Разработка рекомендаций по снижению дебиторской задолженности за счет повышения эффективности досудебных мероприятий

**СТЕПЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ:** Низкая

**ИНВЕСТИЦИИ:** Не требуются

## Модель трех уровней окружения ООО «ЭСВ»



**Внутреннее окружение** – ООО «ЭСВ» может управлять

**Ближнее окружение** – ООО «ЭСВ» может оказывать влияние

**Дальнее окружение** – не подвластно влиянию ООО «ЭСВ»



*Распределение рынка продаж  
электроэнергии Владимирской области*

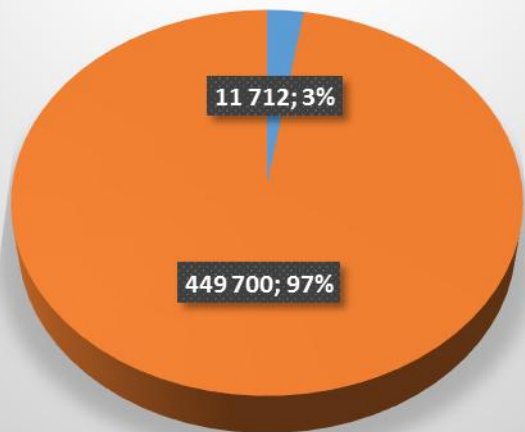


**ООО «ЭСВ» занимает доминирующее положение на рынке продажи электроэнергии во Владимирской области**



## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

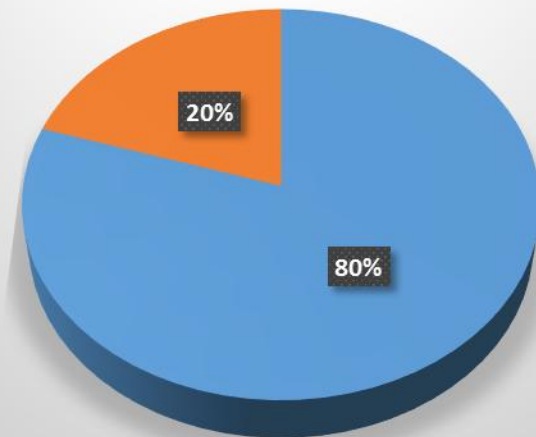
### Структура потребителей ООО "ЭСВ"



■ Количество договоров с ЮЛ    ■ Количество лицевого счетов ФЛ

**В структуре потребителей преобладают потребители – физические лица – 97% от общего количества клиентов**

### Структура полезного отпуска ООО "ЭСВ"



■ Объем продаж ЮЛ, млн. кВтчас    ■ Объем продаж ФЛ, млн. кВтчас

**В структуре полезного отпуска преобладают потребители – юридические лица - 80% от общего объема полезного отпуска**





## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Матрица БКГ

		ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА	
		высокая (>1)	низкая (<1)
ТЕМПЫ РОСТА ОТРАСЛИ	Высокий (выше, чем в целом в экономике)	ЗВЕЗДЫ	ПРОБЛЕМНЫЕ
	Низкий (ниже, чем в целом в экономике)	 ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	СОБАКИ

### Матрица Ансоффа

		ТОВАР	
		СТАРЫЙ	НОВЫЙ
РЫНОК	СТАРЫЙ	Проникновение на рынок 	Развитие товара
	НОВЫЙ	Развитие рынка	Диферсификация

**Электроснабжение – единственный вид услуги в основной деятельности ООО «ЭСВ»**

Для «дойных коров» характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Инвестиций не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход.

ООО «ЭСВ» нуждается в стратегии роста на этом рынке, что соответствует в матрице Ансоффа стратегии проникновения на рынок. Для роста бизнеса придется делать все возможное, чтобы увеличить долю рынка.

## Модель влияния пяти сил Портера



**ООО «ЭСВ» осуществляет деятельность на рынке двух типов:**

**ЮЛ – олигополия, ФЛ – монополия.**

**Высокая зависимость от поставщиков электроэнергии и государственного регулирования тарифов и сбытовой надбавки.**



## STEEP- факторы, максимально влияющие на ООО «ЭСВ»

Факторы		Влияние	Угроза	Возможность
<b>S</b>	Рост объемов строительства жилья и объектов инфраструктуры	Увеличение количества потребителей и объемов потребления электроэнергии		Расширение рынка
<b>T</b>	Развитие энергосберегающих технологий	Снижение мощности используемых электроприборов	Сокращение рынка	
<b>E</b>	Наличие региональных программ по развитию экономики и повышению уровня жизни граждан	Увеличение количества потребителей и объемов потребления электроэнергии		1. Расширение рынка 2. Снижение сроков оборачиваемости дебиторской задолженности
<b>E</b>	Альтернативные источники энергии	Использование потребителями станций по производству энергии для собственных нужд	Сокращение рынка	Расширения перечня коммерческих - услуги по обслуживанию АИЭ
<b>P</b>	Государственное тарифное регулирование	Жёсткая регламентация отрасли на законодательном уровне в части формирования тарифов	Экономически необоснованный тариф отрицательно повлияет на финансовую устойчивость организации. Угроза потери статуса ГП	

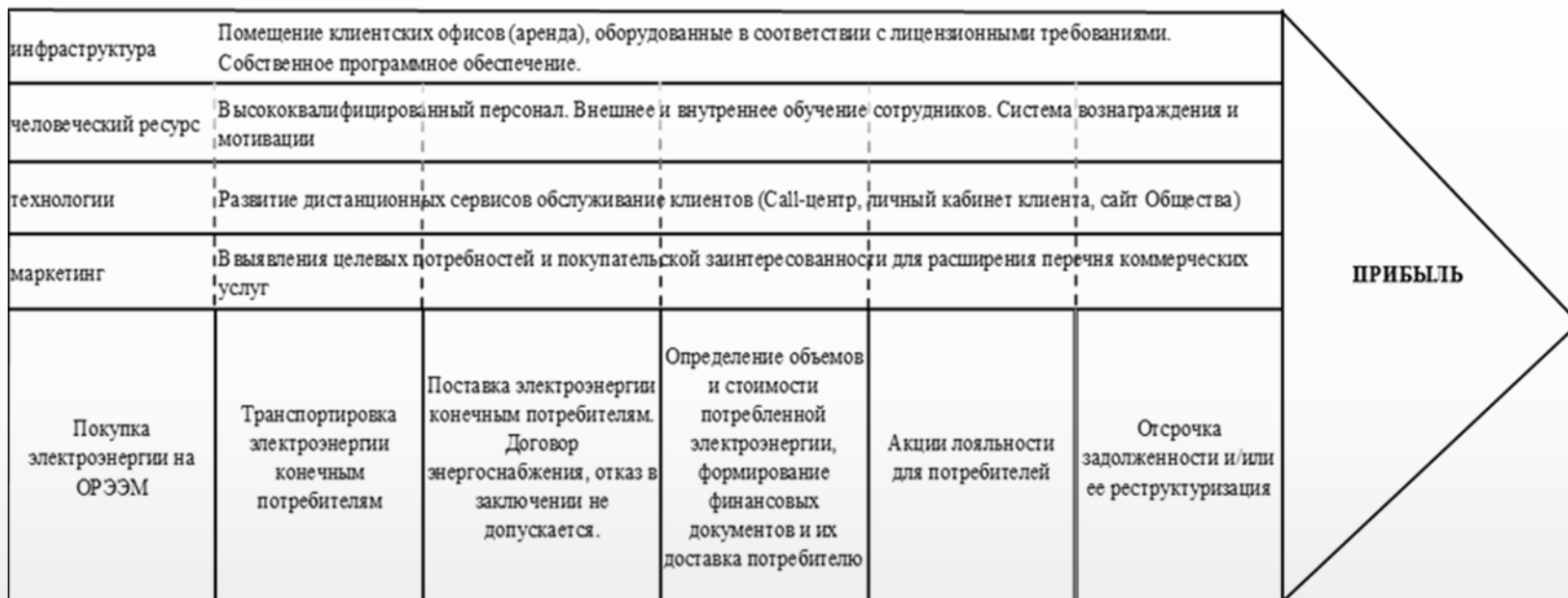
**Наличие региональных программ способствует росту рынка и улучшению финансовой устойчивости ООО «ЭСВ».**

**Высокая зависимость от государственного регулирования тарифов и сбытовой надбавки может снизить финансовую устойчивость компании при получении экономически необоснованного тарифа.**



## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Цепочка создания ценностей

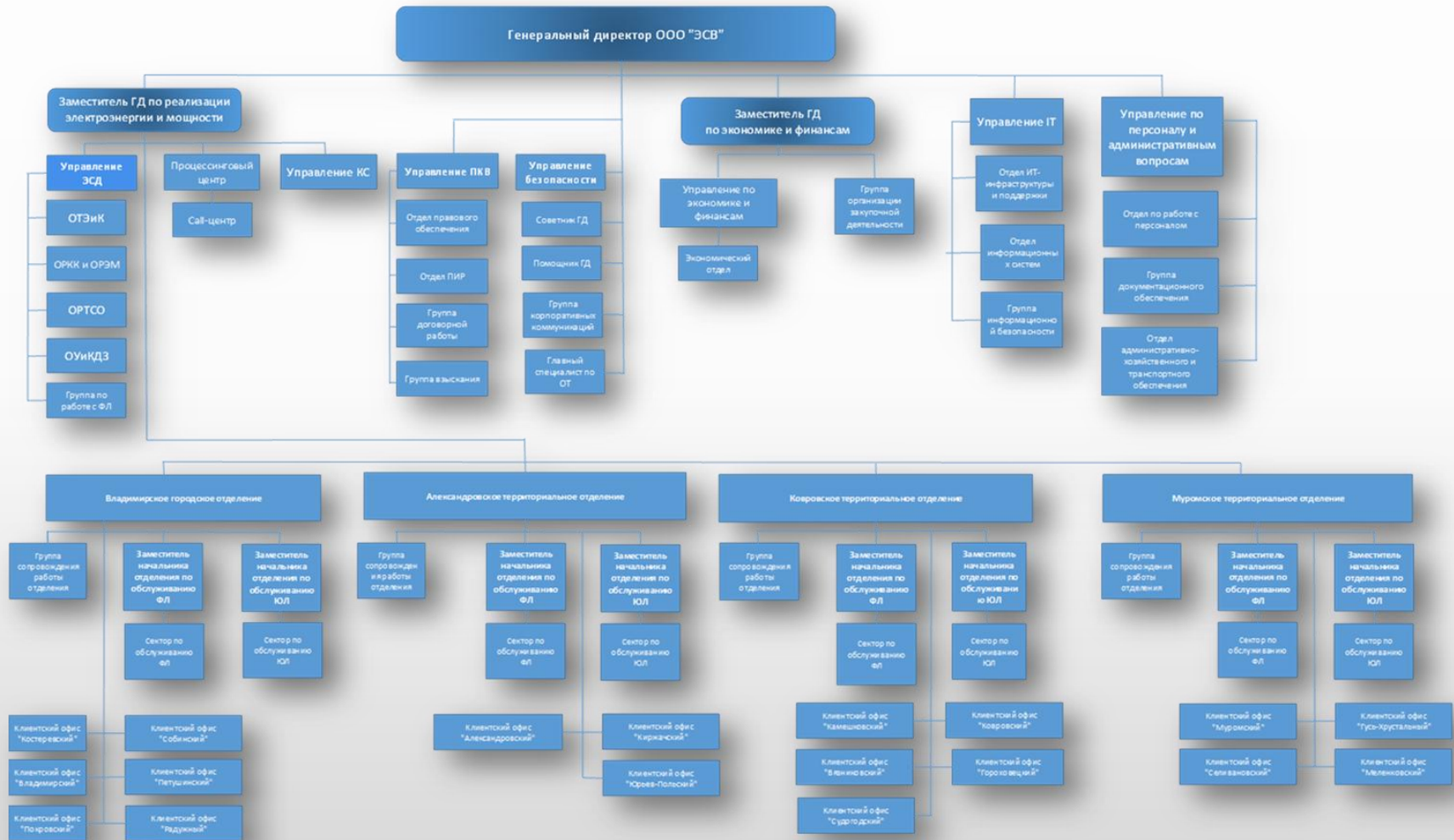


**Ценностью для ООО «ЭСВ» являются длительные партнерские отношения с потребителями и сетевыми организациями.**



# Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## Организационная структура ООО «ЭСВ»



Структура ООО «ЭСВ» относится к линейно-функциональному типу



## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

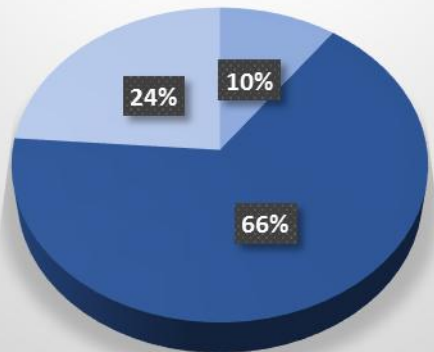
### Сбытовые подразделения ООО «ЭСВ»

наименование подразделения	Количество офисов	Полезный отпуск, млн. кВтчас	Юридические лица		Физические лица	
			Количество договоров	Полезный отпуск, млн. кВтчас	Количество лицевого счетов	Полезный отпуск, млн. кВтчас
Александровское территориальное отделение	3	583	3 126	350	121 084	232
Владимирское городское отделение	6	670	2 905	515	92 295	155
Ковровское территориальное отделение	5	477	2 713	318	109 224	158
Муромское территориальное отделение	4	444	2 848	280	127 097	164
Отдел по работе с ключевыми клиентами и ОРЭМ	0	804	109	804	0	0
Отдел по работе с ТСО	0	549	11	549	0	0
<b>ИТОГО по ООО "ЭСВ"</b>	<b>18</b>	<b>3 527</b>	<b>11 712</b>	<b>2 818</b>	<b>449 700</b>	<b>709</b>

**Офисы обслуживания клиентов размещены на территории всех муниципальных районов Владимирской области**



Структура персонала в разбивке по категории должностей

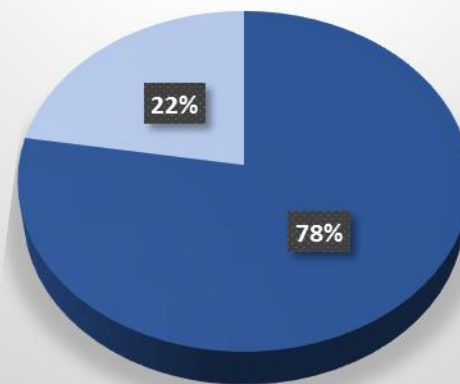


■ Руководители ■ Специалисты ■ Рабочие

Социальная политика Общества направлена на создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе

Для повышения мотивации и стимулирования сотрудников на результат разработаны и каскадированы КПЭ для всех работников

Структура персонала в разбивке по полу



■ Женщины ■ Мужчины



Структура по возрасту персонала



**Общество уделяет большое внимание вопросам обучения и развития персонала. Доля работников Общества, принявших участие в различных программах обучения, составляет 53%.**

**Структура персонала по уровню образования обусловлена производственной необходимостью и высокими требованиями к квалификации персонала.**

Уровень образования сотрудников







## Основные производственные и финансовые показатели ООО «ЭСВ»

Производственные показатели:	Единица измерения	2019 год	2020 год	% изменения
Выручка	млн. руб.	14 071	14 975	6,4%
Объем реализации электроэнергии на розничном рынке	млн. кВтч	3 511	3 527	0,5%
Выручка от реализации электроэнергии на розничном рынке	млн. руб.	14 036	14 937	6,4%
Доля рынка	%	57,5%	59,5%	2,0%
Себестоимость продаж	млн. руб.	7 432	8 368	12,6%
Коммерческие расходы	млн. руб.	6 172	5 925	-4,0%
<b>Показатели финансово-экономической деятельности</b>				
ЕВITDA	млн. руб.	413	652	57,8%
ОДП	млн. руб.	79	476	503%
Остаток долга по кредитам и займам на 31.12	млн. руб.	819	219	-73,2%
Чистая прибыль (убыток)	млн. руб.	11	35	214,2%
Краткосрочные обязательства	млн. руб.	1 459	1 560	6,9%
Внеоборотные активы	млн. руб.	101	140	38,4%
Оборотные активы	млн. руб.	2 156	1 692	-21,5%
Дебиторская задолженность	млн. руб.	1 860	1 605	-13,7%
Кредиторская задолженность	млн. руб.	1 058	1 340	26,5%
Чистые активы	млн. руб.	237	271	14,6%

**Положительная динамика показателей финансово-экономической деятельности свидетельствует об устойчивом финансовом состоянии**



## Показатели эффективности финансово-экономической деятельности

Показатели	Единица измерения	2019 год	2020 год	% изменения
Рентабельность по чистой прибыли	%	0,1%	0,2%	100,0%
Рентабельность активов (ROA)	%	0,5%	1,9%	280,0%
Коэффициент текущей ликвидности	ед.	1,48	1,08	-27,02%
Коэффициент срочной ликвидности	ед.	1,53	1,08	-29,4%
Коэффициент финансовой независимости	ед.	0,10	0,14	40%
Коэффициент абсолютной ликвидности	ед.	0,2	0,05	-75%
Соотношение заемных и собственных средств	ед.	8,54	5,75	-32,7%
Оборачиваемость дебиторской задолженности	дни	48	42	- 12,5%
Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	30	30	0%
Рентабельность капитала (ROCE)	%	11	16	45,5%
Рентабельность использования активов (AUR)	ед.	59	55	-6,8%
Рентабельность оборота (ROS)	%	0,18	0,29	61%

**Снижение и показателей ликвидности за 2020 г. обусловлено снижением оборотных активов.**

**Доля дебиторской задолженности в текущих активах составляет 95%**

**Доходность капитала (ROCE) возросла. Снижение эффективности использования активов (AUR). Повышение эффективности деятельности (ROS)**



## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### SWOT- анализ ООО «ЭСБ»

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ	ВНУТРЕННЕЕ ОКРУЖЕНИЕ									
	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ				СЛАБЫЕ СТОРОНЫ				ИТОГО	ВСЕГО
	Полное удовлетворение заявленного объема потребления	Статус ГП позволяет иметь гарантированного потребителя	Сохранение и расширение клиентской базы	ИТОГО	Высокая зависимость от поставщика электроэнергии	Отсутствие системы управления ДЗ	Высокая доля дебиторской задолженности в текущих активах	ИТОГО		
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>										
Запрос на обеспечение качественной электроэнергией потребителей Владимирской области.	3	3	3	9	2	-3	-1	-2	7	
Рост рынка при реализации Правительством региона программ развития Владимирской области	3	3	3	9	2	-1	-2	-1	8	
Низкий уровень конкуренции	3	3	3	9	3	3	3	9	18	
<b>УГРОЗЫ</b>										
Запрос крупных клиентов на гибкую ценовую политику	-2	2	-3	-3	-3	-2	-1	-6	-9	
Наличие неплатежеспособной группы потребителей, проблемы собираемости платежей.	-3	2	-1	-2	-3	-3	-3	-9	-11	
Получение экономически необоснованного тарифа	-3	3	-2	-2	-2	-3	-3	-8	-10	
<b>ИТОГО</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>-1</b>	<b>-9</b>	<b>-7</b>	<b>-17</b>	<b>3</b>	



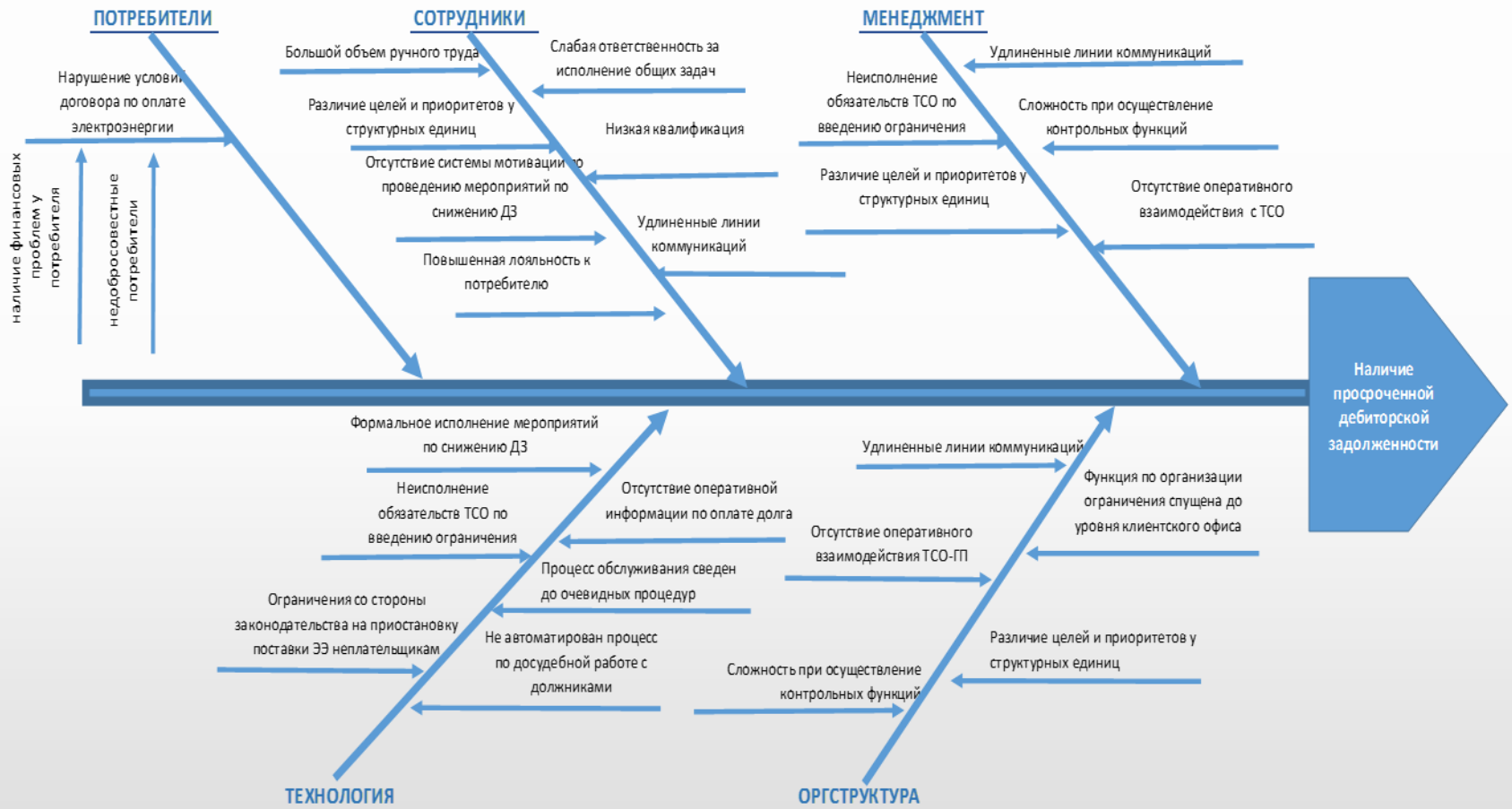
## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### **ВЫВОД:**

1. Низкая конкуренция способствует развитию стратегии компании на расширение рынка.
2. Отсутствие системного подхода по управлению дебиторской задолженности снижает собираемость платежей и ведет к увеличению количества потребителей неплательщиков и росту задолженности.
3. Для достижения цели Общества необходимо реализовать стратегические альтернативы:
  - недопущение получения экономически необоснованного тарифа;
  - повышение собираемости платежей и платежной дисциплины потребителей, в том числе за счет усиления работы с неплатежеспособной группой потребителей.
4. Целесообразно снизить влияние угрозы по росту неплатежеспособной группы потребителей путем разработки и внедрения системы управления дебиторской задолженности, т.к. ООО «ЭСВ» не может оказывать влияния на государственное регулирование тарифов и сбытовой надбавки.

*Таким образом, выводы подтверждают актуальность темы моей аттестационной работы. Итоговая оценка SWOT-анализа (+3) говорит о жизнеспособности бизнес-идеи.*

## Диаграмма Исикавы



**Причиной роста дебиторской задолженности является недостаточная работа с потребителями, обусловленная отсутствием системы управления ДЗ, основанной на принципах системности и комплексности**



## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Диагностика изменений в ООО «ЭСВ» по модели Надлера –Ташмена

ЭЛЕМЕНТЫ	ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ	ЖЕЛАЕМАЯ СИТУАЦИЯ	РАЗРЫВ	НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ
<b>Задача</b>	Нарушение потребителями условий договора в части оплаты за электроэнергию	Соблюдение потребителями условий договора в части оплаты за электроэнергию	Низкая платежная дисциплина потребителей	Проведение полного комплекса мероприятий по побуждению потребителей к своевременной и полной оплате за электроэнергию
<b>Организационная структура</b>	Отсутствие понимания цели Общества и необходимости их достижения	Понимание цели Общества и способов ее достижения, степени влияния результатов деятельности для Общества в целом и конкретно для каждого сотрудника	Низкая вовлеченность персонала в стратегические цели и задачи Общества	Доведение до сотрудников цели и обозначение способов ее достижения. Доведение результатов работы и вклада каждого сотрудника в достижения цели.
	Отсутствие подразделения по работе с дебиторской задолженностью в территориальных отделениях, в том числе подразделения по оперативному взаимодействию с сетевыми организациями.	Наличие подразделения по работе с дебиторской задолженностью в территориальных отделениях, в том числе подразделения по оперативному взаимодействию с сетевыми организациями. Узкая специализация этих подразделений позволит эффективно работать по сокращению дебиторской задолженности	Отсутствие подразделения с узкой специализацией по работе с дебиторской задолженностью	Изменение организационной структуры с выделением специализированного подразделения по работе с ДЗ. Определение функций Положением о подразделении. Формирование методологии по работе с ДЗ. Создание программного продукта для работы с ДЗ.
<b>Культура</b>	Слабо ориентирована на достижение результатов, низкий уровень ответственности	Команда единомышленников, нацеленных на достижение высоких результатов и лидерских позиций	Низкая вовлеченность персонала в стратегические цели и задачи Общества	Проведение командообразующих мероприятий, тренинги по развитию и росту личности сотрудников. Мотивация сотрудников.
<b>Персонал</b>	Низкая квалификация сотрудников по работе с возражениями потребителей, недостаточно навыков по убеждению должников в необходимости соблюдения условий договора энергоснабжения в части оплаты	Наличие навыков у сотрудников по работе с возражениями потребителей, по убеждению должников в необходимости соблюдения условий договора энергоснабжения в части оплаты	Недостаточные профессиональные компетенции у сотрудников	Проведение тренингов по работе с возражениями, проведению переговоров и прочих обучающих мероприятий по повышению профессиональных компетенций
<b>Видение</b>		Понимание цели Общества и способов ее достижения, степени влияния результатов деятельности для Общества в целом и конкретно для каждого сотрудника. Соблюдение потребителями условий договора энергоснабжения в части оплаты. Снижение дебиторской задолженности	Отсутствует понимание цели Общества и способов ее достижения, степени влияния результатов деятельности для Общества в целом и конкретно для каждого сотрудника. Соблюдение потребителями условий договора энергоснабжения в части оплаты. Низкая платежная дисциплина потребителей.	Проведение полного комплекса мероприятий по побуждению потребителей к своевременной и полной оплате за электроэнергию. Изменение организационной структуры с выделением специализированного подразделения по работе с ДЗ. Определение функций Положением о подразделении. Формирование методологии по работе с ДЗ. Создание программного продукта для работы с ДЗ. Проведение командообразующих мероприятий, тренинги по развитию и росту личности сотрудников. Мотивация сотрудников.

**Выявленные разрывы подтверждают необходимость проведения изменений.**



## Трехэтапная модель изменения К. Левина

### 1. Размораживание

- Подготовить служебную записку менеджменту ООО "ЭСВ" с предложением о разработке системы управления ДЗ (СУДЗ), основываясь на заключениях в итоговой работе.
- 1.1. Создать рабочую группу по формированию и внедрению СУДЗ
  - 1.2. Оценить текущее состояние ООО "ЭСВ" и влияние окружающей среды
  - 1.3. Определить ключевые направления и критерии и сформировать ТЗ для разработки СУДЗ
  - 1.4. Формирование проекта СУДЗ.
  - 1.5. Рассмотрение проекта СУДЗ потенциальными пользователями всех уровней, сбор предложений по улучшению СУДЗ.
  - 1.6. Корректировка СУДЗ с учетом замечаний. Формирование итоговой версии СУДЗ.
  - 1.7. Согласование итоговой версии высшим менеджментом Общества
  - 1.8. Ознакомление и обучение сотрудников с СУДЗ

### 2. Внедрение

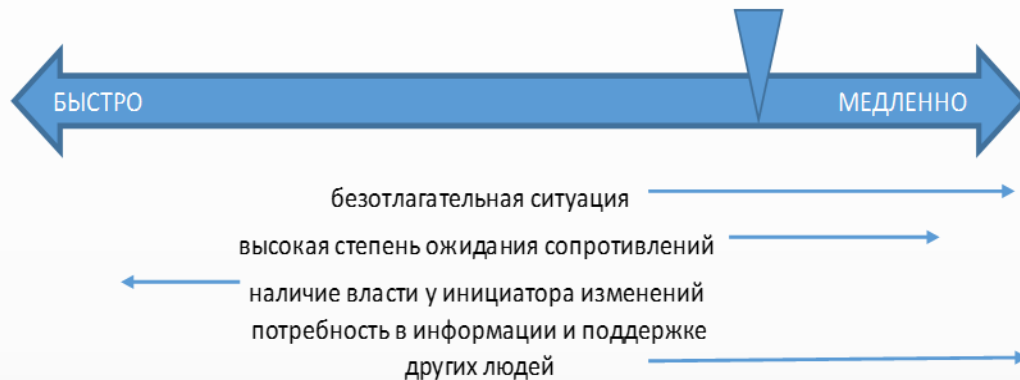
- Внесение изменений в организационную структуру. Подготовка
- 2.1. Положения о структурном подразделении, внесение изменений в должностные инструкции. Формирование КПЭ.
  - 2.2. Формирование центров ответственности, организация рабочих мест, подбор персонала.
  - 2.3. Обучение сотрудников по повышению профессиональной компетенции.
  - 2.4. Тестирование СУДЗ
  - 2.5. Корректировка СУДЗ (при необходимости)
  - 2.6. Внедрение СУДЗ в подразделениях ООО "ЭСВ"

### 3. Замораживание

- 3.1. Подготовка ОРД по внедрению СУДЗ
- 3.2. Утверждение ОРД, Положения о структурном подразделении, должностных инструкций. Ознакомление персонала.
- 3.3. Мониторинг эффективности СУДЗ

**Важно! На этапе внедрения изменений уделять должное внимание мотивации персонала и максимально снизить негативное влияние причин сопротивления сотрудников**

### *Континуум стратегий изменений*



**Доступная стратегия визуализирована на континууме как относительно медленная и ей соответствуют стратегия участия и образовательная стратегия.**

**Эти стратегии характеризуются как более медленные, имеют менее четкий начальный план. Значительное внимание уделяется вовлечению других людей в процесс изменения и уменьшается противодействие и сопротивление.**

**Недостатком стратегии участия и образовательной стратегии является потребность в больших ресурсах, относительно других стратегий, относительно медленная реализация изменений и сложность в управлении изменениями.**





## Анализ поля сил ООО «ЭСВ»

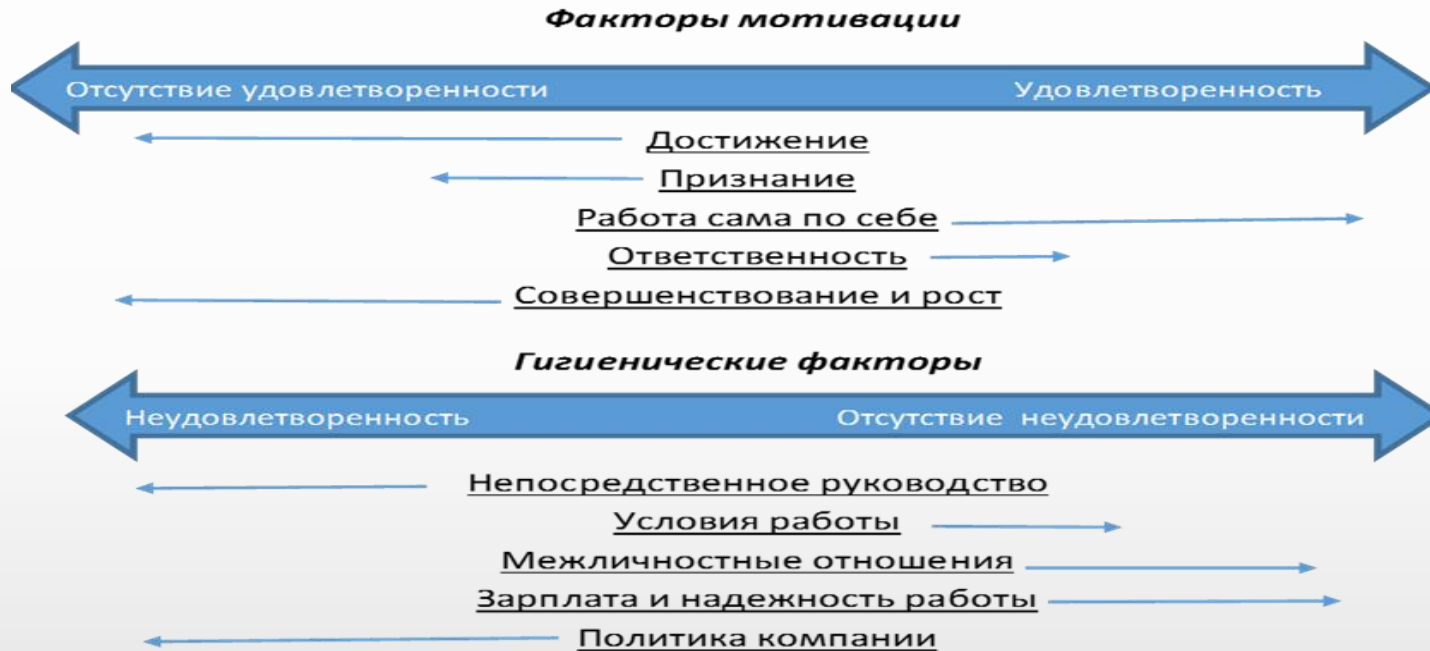


**Влияние движущих сил изменений в Обществе выше.**

**Для реализации изменений очень важно осуществить на этапе подготовки мероприятия по мотивации сотрудников.**



## Мотивация сотрудников ООО «ЭСВ» по теории Ф. Герцберга



Для мотивации сотрудников ООО «ЭСВ» необходимо расширять возможности по совершенствованию и росту, публично поощрять за полученные результаты.



## Система управления дебиторской задолженностью

### Предусматривает:

- формирование центров ответственности;
- определение прав, обязанностей и меры ответственности их руководителей за результаты деятельности;
- разработка системы стимулирования работников за их вклад в повышение эффективности деятельности

### Должна включать:

- правила сегментирования потребителей и правила работы с каждым сегментом;
- распределение внутри компании работ по взаимодействию с должниками;
- процедуру взыскания долгов внутренними силами;
- описание ситуаций, при которых долг передается для взыскания внешними силами;
- описание ситуаций, при которых на должника подают в суд.

### Преимуществами системы управления дебиторской задолженностью является:

- понимание распределения полномочий и ответственности;
- понимание работников, когда и в каких ситуациях работа ведется по тому или иному утвержденному алгоритму действий;
- одинаковое понимание сотрудниками правил для исключения противоречий внутри компании;
- снижение конфликтов, вызванных недопониманием действий руководства и минимизация проблем с потребителями и между сотрудниками.
- предъявление четких требований к профессиональным компетенциям сотрудников, что стимулирует и поддерживает необходимость их обучения.



## Календарный план (диаграмма Ганта)

01.09.2021 15.09.2021 29.09.2021 13.10.2021 27.10.2021 10.11.2021 24.11.2021 08.12.2021 22.12.2021



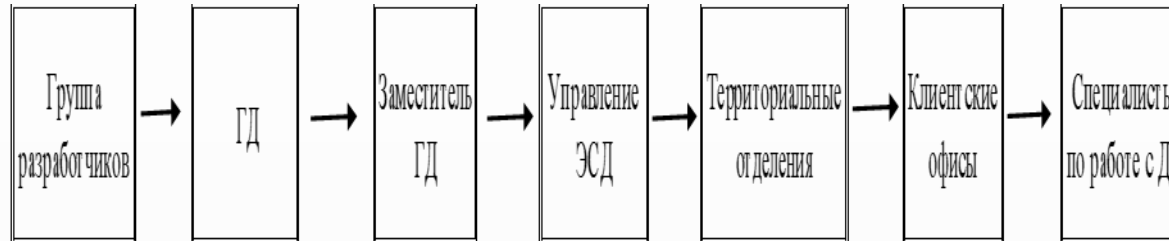


## Маркетинговая смесь в комбинации 4Р4С

	<i>4Р</i>	<i>4С</i>	<i>Разрыв</i>	<i>Действия</i>
<i>Продукт/ потребитель</i>	Система управления дебиторской задолженностью	Система управления дебиторской задолженностью	отсутствует	
	Стандартизация действий и их регламентирование	Четкие и понятные для сотрудников правила работы с ДЗ	отсутствует	
	Эффективную систему контроля за движением дебиторской задолженности и ее ликвидностью	Мониторинг текущей ситуации по оплате ДЗ	отсутствует	
	Уменьшение финансовых рисков организации	Экономия времени при принятии управленческих решений при регулировании вопросов погашения долга	отсутствует	
<i>Цена/затраты</i>	Усилия и время сотрудников на формулирование регламентов, схем взаимодействия и описания бизнес-процессов	Усилия и время для изучения регламентирующего документа, перестройки выполняемого функционала и бизнес-процессов, предоставления обратной связи о соответствии либо несоответствии заявленным ранее требованиям к СУДЗ.	отсутствует	
	Наличие хорошо отлаженного процесса по работе с задолженностью	Соответствие потребительских свойств ожиданиям персонала, удовлетворение от достигнутого результата, возможность получения дополнительного материального вознаграждения	отсутствует	
<i>Место / удобство для потребителя</i>	Доверие к компетенции новой схемы работы с ДЗ	Наличие четких и понятных для сотрудников компании алгоритмов работы с дебиторской задолженностью	отсутствует	
	Большое количество посредников создает риски возникновения конфликта между участниками цепочки распределения	Трудности в реализации СУДЗ	Большое количество посредников	Изменение внутренних каналов распределения Продукта
<i>Продвижение/ коммуникация с потребителем</i>	Получение отчетов о результатах и эффективности реализации СУДЗ, мониторинга и аудита задолженности	Получение информации о новой методике по работе с ДЗ.	отсутствует	



### Текщая ситуация по коммуникации



### Предложения по устранению разрывов





## Программа профессиональной переподготовки ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### **Заключение:**

- 1. Формирование системы управления дебиторской задолженности не требует вложений, у компании достаточно ресурсов для реализации этого предложения.**
- 2. При правильной мотивации сотрудников Общества сопротивление изменениям можно минимизировать.**
- 3. Усиление и ужесточение мер воздействий на неплательщиков повышают собираемость дебиторской задолженности не менее, чем на 10% от общей суммы долга, повышает ответственность потребителей в части соблюдения сроков оплаты за электроэнергию.**

**Таким образом, для внедрения Системы управления ДЗ практически о в Обществе достаточно ресурсов и отсутствуют риски при реализации данной бизнес-идеи. Гарантии в повышении уровня собираемости не менее, чем на 10%, что в денежном выражении составляет 160 млн. руб.**



Программа профессиональной переподготовки  
ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Спасибо за внимание!**