

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ОБУЧАЮЩИХСЯ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

М. В. Беспалов

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина»

Данная практика должна решить проблему нарушения сроков оплаты за образовательные услуги и сформировать механизм, обеспечивающий минимизацию дебиторской задолженности обучающихся, улучшение финансовой дисциплины, формирование устойчивой обратной связи со структурными подразделениями университета в вопросах взимания платы за образовательные услуги и разбору сложных моментов (ситуаций) по взысканию задолженности и путей их решения. Практика полностью внедрена и апробирована в течение 2,5 лет. Дебиторская задолженность минимизирована до 3 млн руб. (менее 1 % от годовой выручки от платных образовательных услуг).

Описание практики

По итогам 2015 г. в вузе сформировалась значительная дебиторская задолженность обучающихся, связанная с их низкой финансовой дисциплиной и недостаточной информированностью студентов о сроках и суммах оплаты за обучение. В целях минимизации данной задолженности в университете была сформирована комиссия по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг. В состав комиссии вошли представители всех учебных подразделений (институтов и факультетов), а также представители учебно-методического управления, бухгалтерии, управления правового обеспечения и помощник ректора, ответственный на работу с дебиторской задолженностью. Возглавил комиссию заместитель главного бухгалтера.

Организация работы комиссии:

- в понедельник-вторник ведется предварительная рассылка списков должников по институтам и факультетам;
- еженедельные собрания комиссии проводятся, как правило, по пятницам, с обязательным мониторингом присутствия членов (все члены комиссии расписываются в журнале присутствия);
- на заседаниях комиссии пофамильно анализируются список должников и причины формирования задолженности. Это делает возможным практический разбор причин возникновения каждой конкретной задолженности и выработку механизма ее ликвидации. Главное в работе комиссии: максимальная конкретизация и персонификация, в противном случае эффективность работы снижается;
- публичность работы комиссии обеспечивает сопоставимость результатов работы подразделений и формирует внутреннее соревнование факультетов и институтов по снижению задолженности;
- по итогам заседания комиссии составляется протокол, в котором указывается список обучающихся рекомендуемых для отчисления за невыполнение финансовых условий договора. Далее протокол комиссии рассылается директорам институтов и деканам с целью

подготовки приказов об отчислении. Важно, что протокол (список для отчисления) утверждается коллегиально и публично, что позволяет требовать от директоров формирования приказов об отчислении. Таким образом, протокол комиссии является основанием для издания приказа об отчислении студента за невыполнение финансовых условий договора. В начале работы комиссии принимаемые решения об отчислении исполнялись плохо, так как директорам институтов было важно сохранять контингент, а позиция комиссии, доносимая ее членами, как правило заместителями директоров или помощниками директоров, воспринималась негативно. Но благодаря методичной, еженедельной работе комиссии, открытому и публичному обсуждению всех сложных вопросов и документированию принятых решений комиссии в протоколах негативный барьер со стороны директоров был практически снят и предложения комиссии на 85–90% стали воплощаться в приказах.

Еженедельная продолжительность заседаний комиссии составляет 1–1,5 часа. В начале учебных семестров (сентябрь и февраль) решения об отчислении принимаются в отношении студентов, у которых задолженность превышает стоимость обучения за один семестр. Со всеми остальными должниками проводится ежедневная работа в институтах (факультетах), в том числе их информирование о наличии задолженности, ее сумме и необходимости оплаты. Наиболее действенным способом информирования является письменный (студенты расписываются в журнале, что ознакомлены о размере задолженности), а также публичное размещение информации о должниках на стендах факультетов. В октябре (марте), через месяц после начала учебного семестра, принимаются решения об отчислении студентов с размером задолженности менее стоимости одного семестра обучения. На факультетах формируются проекты приказов об отчислении студентов на основании протоколов комиссии. Далее обучающиеся письменно информируются об отчислении. Как правило, после ознакомления с проектом приказа об отчислении 50–60% обучающихся сразу оплачивают всю свою задолженность, еще 20–30% оплачивают ее частично, тем самым показывая свое желание ликвидировать долг. До 10% студентов находятся в сложной финансовой ситуации, и комиссия принимает решение о необходимости предоставления им отсрочки или рассрочки оплаты, которая оформляется дополнительным соглашением к договору. Оставшиеся 10% должников, не принимающих никаких мер по погашению долга, отчисляются за невыполнение финансовых условий договора. После отчисления данные о должниках передаются в правовое управление для формирования исков о взыскании задолженности. С начала 2017 г. в университете на постоянной основе работает сотрудник, который занимается подачей исков по взысканию финансовой задолженности с бывших обучающихся и дальнейшее представление интересов вуза в суде. Более 50% исковых заявлений не доходят до судебных разбирательств, так как погашаются должниками в досудебном порядке.

Также в целях стимулирования финансовой дисциплины обучающихся университет производит начисление пени за просрочку оплаты образовательных услуг. В случае отсутствия размеров пени в договоре об оказании платных образовательных услуг начисляются проценты в соответствии с правилами ст. 395 ГК РФ «Ответственность за неисполнение денежного обязательства». В этом случае размер процентов определяется на уровне ключевой ставки Центрального Банка России, действовавшей в соответствующие периоды просрочки оплаты.

Наиболее сложный процесс в работе комиссии связан с минимизацией задолженности студентов, обучающихся по заочной форме, так как исторически сложилось, что они оплачивают обучение при выходе на сессию в январе за первый семестр и мае за второй семестр учебного года, вместо установленных договором периодов: 1 сентября и 1 февраля соответственно. На данный момент полностью решить эту проблему по своевременной оплате обучения заочниками не получилось, значительная часть студентов (30–40%) продолжают оплачивать обучение во время сессии. При этом начисление пени за просрочку сроков оплаты, хотя и носит стимулирующий эффект, но в связи с низкой стоимостью об-

учения (18–20 тыс. руб. за семестр) в сравнении с очной формой обучения и низкой процентной ставкой (7,25 % ключевая ставка ЦБ РФ) средний размер финансовых санкций составляет 300–400 руб., то есть не очень мотивирует обучающихся менять сроки оплаты.

Кроме начисления пени, в целях стимулирования соблюдения сроков оплаты, с заочниками на факультетах проводится постоянная разъяснительная работа. Однако физическое присутствие студентов заочной формы обучения в стенах вуза составляет 2–3 недели в семестр. Поэтому было принято решение информировать обучающихся о наличии финансовой задолженности через социальные сети, данный проект находится на стадии апробации, но в условиях всеобщей информатизации имеет значительные перспективы.

Также все обучающиеся информируются о невозможности получения скидок на образовательные услуги при наличии финансовой задолженности. Кроме того, в случае, если скидка уже была предоставлена, то она автоматически отменяется с момента образования долговой нагрузки.

Развитие механизма управления дебиторской задолженностью

Изначально деятельность комиссии по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг была исключительно нацелена на взыскание долгов, однако со временем ее цели и задачи трансформировались. На сегодняшний момент, кроме борьбы с должниками, на заседаниях комиссии принимаются решения о рассрочках и отсрочках оплаты за обучение, так как часто студенты находятся в трудной финансовой ситуации и не могут вовремя погасить свои долги. В особых случаях принимаются решения с рекомендациями освободить студентов от оплаты. Таким образом деятельность комиссии стала носить и социально ориентированный характер.

Также на заседаниях комиссии есть возможность решать и ряд других вопросов и оперативных задач, в том числе следующие:

- на заседании комиссии был спланирован и в дальнейшем реализован график выдачи карт национальной платежной системы «Мир» как сотрудникам, так и студентам;
- представителям факультетов постоянно раздаются списки депонентов (студентов и сотрудников), что позволяет бороться с остатками депонированной стипендии и зарплаты;
- кроме анализа дебиторской задолженности за обучение, ведется работа по минимизации задолженности за проживание в общежитиях – раздаются списки должников для дальнейшей индивидуальной работы на уровне факультетов и институтов;
- заседания комиссии представляют возможность по доведению информации до всех учебных подразделений вуза, важной для бухгалтерии, в том числе о сроках инвентаризации и необходимости списания неиспользуемого и устаревшего оборудования, сроках выплаты отпускных, необходимости корректно заполнять и вовремя предоставлять табеля учета рабочего времени и т. д.

Еще одной важной составной частью работы комиссии является прямая связь со структурными подразделениями, в результате чего происходит оперативный обмен информацией о степени адекватности ценообразования за образовательные услуги, необходимости внедрения системы скидок, отсрочек и рассрочек платежей.

За более чем два года существования комиссии она превратилась из рутинного механизма по борьбе с должниками в открытую площадку по обсуждению финансовых проблем обучающихся, где каждый факультет лоббирует свои цели, но при этом принимаются коллегиальные решения отражаемые в протоколах, которые с высокой степенью воплощаются в жизнь. И самое главное, члены комиссии стали реальными проводниками принимаемых ею решений, реализующими решения комиссии, часто даже вопреки позиции руководства факультета (института). Если первые полгода работа членов комиссии из учебных подразделений в основном состояла в имитации деятельности и игнорировании ее решений,

то на сегодняшний день есть работающий механизм, с пониманием его полезности всеми сторонами, позволивший улучшить финансовую дисциплину, особенно у обучающихся очной формы.

По итогам деятельности комиссии за 2017 г. все ее члены были поощрены денежной премией, что еще больше увеличило их мотивацию для эффективной работы.

Перспективы развития деятельности комиссии по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг:

- улучшение работы со студентами заочной формы обучения;
- более оперативная исковая работа с должниками, возможно, разработка регламента направленного на структуризацию функционала, начиная с приказа об отчислении за финансовую задолженность до подачи искового заявления;
- увеличение социальной функции комиссии, например помощь в кредитовании нуждающихся студентов или помощь в поиске работы;
- расширение функционала комиссии, в том числе по более плотной работе с должниками за проживание в общежитиях.

Главной глобальной целью комиссии является формирование у обучающихся психологии добросовестного плательщика, где вуз выступает не в позиции коллектора, выбивающего долги, а является информатором о финансовой ситуации обучающегося, учитывающий его финансовые затруднения, готовый идти на реструктуризацию долга, если есть на это объективные причины, объясняющий общую необходимость соблюдения финансовой дисциплины, с одной стороны. А с другой – четко и планомерно борющийся со злостными неплательщиками, отстаивающий свои интересы в суде и выступающий в этой работе единой командой.

Результаты внедрения практики по минимизации дебиторской задолженности обучающихся

Результатами внедрения практики по минимизации дебиторской задолженности обучающихся являются:

- формирование рабочего механизма по борьбе с финансовой задолженностью студентов;
- формирование команды, реализующей разработанный механизм;
- формирование ментального понимания у учебных подразделений, в том числе у руководителей институтов и факультетов, необходимости работы комиссии и реализации принимаемых ею решений;
- формирования открытой, дискуссионной, публичной площадки по обсуждению проблем связанных с наличием финансовой задолженности обучающихся и поиску механизмов их решения.

Показатель результативности практики: минимизация дебиторской задолженности обучающихся – менее 1 % от годовой выручки от платных образовательных услуг. Планомерная исковая работа с должниками – бывшими обучающимися отчисленными за финансовую задолженность. Взимание пени за нарушение сроков оплаты, по итогам 2017 г. собрано 860 тыс. руб., за первое полугодие 2018 г. – 400 тыс. руб.

Дорожная карта внедрения практики

Дорожная карта внедрения практики включает следующие мероприятия:

- издание приказа о формировании комиссии по учету, анализу и оптимизации задолженности за получение образовательных услуг;
- еженедельные совещания комиссии;
- утверждение протоколов по результатам совещаний;
- контроль за реализацией принятых и утвержденных комиссией решений;

– синхронизация работы с правовым управлением: если студент отчислен за финансовую задолженность, то автоматически его личное дело попадает сотруднику правового управления, который формирует исковое заявление по взысканию долга.

Ключевыми документами для формирования практики выступают нормы ряда законов РФ и нормативная документация учредителя Министерства образования и науки РФ, включая:

– ст. 395 ГК РФ «Ответственность за неисполнение денежного обязательства»;

– ст. 54 «Договор об образовании» Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Приказ Министерства образования и науки РФ от 20 декабря 2010 г. № 1898 «Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания».

Информация об авторе

Беспалов Михаил Владимирович, заместитель начальника управления бухгалтерского учета и финансового контроля, gyru@list.ru