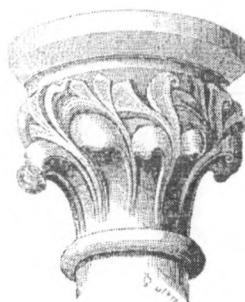


## Литература

1. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. М., 1973. 270 с.
2. Гиг Дж. В. Прикладная общая теория систем / Пер. с англ. М., 1981. Ч. 1. 336 с.
3. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. М., 1974. 279 с.
4. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. М., 1978. 272 с.
5. Волкова В. Н., Денисов А. А. Основы теории систем и системного анализа: Учебник. СПб., 1997. 510 с.
6. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления. Томск, 1976. С. 13–14.
7. Холл А. Теория систем и системный анализ. 2001.
8. Чайникова Л. Н. Ресурсы предприятия и их взаимосвязи // Обеспечение эффективного менеджмента хозяйствующего субъекта: Сб. науч. ст. Тамбов, 2003. С. 96–103.
9. Бир С. Кибернетика и управление производством. М., 1965.
10. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева М., 2002. 480 с.



А. В. Сычков

## УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В ГОСУДАРСТВЕННОМ ВУЗЕ

•  
А. V. Sychkov

### Debts management in public institute of higher education

The debts owed to the state higher educational institution are presented in the article as an indicator reflecting the shortcomings of the financial and economic activities. The article deals with the main origins of such debts and the ways of eliminating them. The article contains an attempt to estimate the permissible size of financing source debts.

В экономической литературе причинам образования дебиторской задолженности в государственных вузах уделяется недостаточное внимание. Между тем в условиях рыночных отношений эта проблема заслуживает и требует пристального изучения, особенно с учетом отрицательных сторон наличия такой задолженности. Дебиторская задолженность в вузах, как и в коммерческих организациях, отрицательно влияет на результаты финансово-хозяйственной деятельности. В статье предпринимается попытка рассмотреть ряд вопросов, связанных с причинами образования дебиторской задолженности в государственном вузе, определением ее допустимых размеров и методами управления с целью минимизации ее объема.

Образование дебиторской задолженности по целевым источникам указывает на то, что цели, на которые выделены деньги, не достигнуты или достигнуты за более продолжительный период, чем это предусматривалось при выделении средств. Это может трактоваться как нецелевое расходование средств. Подобные нарушения встречаются практически в любом образовательном учреждении и в случае обнаружения контролирующими органами ведут к штрафным санкциям.

Если дебиторская задолженность не закрывается в течение длительного периода, то это приводит к несвоевременной постановке на учет материальных ценностей, что, в свою очередь, способ-

ствуется возникновению недостач, ведет к недостоверности бухгалтерского учета.

Следует учесть, что дебиторская задолженность имеет срок исковой давности (3 года), по истечении которого нет возможности предъявить иск к должнику.

Таким образом, наличие дебиторской задолженности является отрицательной характеристикой финансово-хозяйственной деятельности любой организации, в том числе и государственного вуза, и свидетельствует, как правило, о допущенных нарушениях финансовой дисциплины.

Рассмотрим содержание понятия «дебиторская задолженность» более подробно.

Как известно из курса бухгалтерского учета, слова «дебет» и «кредит» латинского происхождения. В переводе на русский язык слово «дебет» означает «он должен», отсюда дебитор — должник или заемщик. Таким образом, дебиторская задолженность — это долги, т. е. подтвержденные документами неисполненные денежные обязательства. Они учитываются в бухгалтерском балансе и другой первичной документации как долги по оплате заказчиками фактически поставленных товаров, выполненных работ или оказанных услуг. Иными словами, это совокупность имущественных прав (требований) юридического лица или сумма долгов, причитающихся организации от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними.

Дебиторской можно считать всякую задолженность, срок исполнения которой превышает один месяц или другой срок (обычно не более года), указанный в договоре между заказчиком и поставщиком товаров, услуг.

Дебиторская задолженность чаще всего возникает при неисполнении договора, в котором исполнение обязательств фактически возлагается на третью сторону, не принимающую участия в договоре. Содержание такого договора заключается в том, что деньги за его исполнение были заплачены контрагенту, а товар или услугу поставлял совсем другой субъект по отдельному договору с контрагентом. В результате таких отношений имеет место разрыв в движении товара (услуги) и денег в пространстве и, как правило, во времени. Причем, и это тоже правило, поставка товара (услуги) отстает от оплаты.

Дебиторская задолженность может возникать также вследствие задержки исполнения денежных обязательств, подтвержденных вступившим в законную силу решением суда. По этим обязатель-

ствам должник выступает в качестве взыскателя, имеет на руках решение суда о взыскании в свою пользу денежных средств (т. е. потенциальную денежную сумму) и использует это решение в качестве своего рода гарантии по оплате. Однако срок исполнения такого законного решения может затянуться, что приводит к возникновению дебиторской задолженности.

В зависимости от срока наступления платежа, дебиторская задолженность распределяется в балансе на две группы:

1) платежи должны наступить более чем через год после отчетной даты;

2) платежи ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

Каждая из этих категорий учитывается в соответствующей подстроке баланса. С позиции ликвидности наибольший интерес представляют следующие виды задолженности (так как имеют наибольший удельный вес в общей сумме дебиторской задолженности):

- покупателей и заказчиков;
- по неоплаченным векселям к получению;
- задолженность прочих дебиторов, платежи которых наступают в течение года после отчетной даты (как правило, на их долю приходится наибольший процент дебиторской задолженности).

Возникновение дебиторской задолженности в государственных вузах определяется теми же основными причинами, что и в других организациях.

### 1. Задолженность покупателей и заказчиков

К этому виду задолженности можно отнести:

1) несвоевременный вывоз товарно-материальных ценностей (недостаток транспорта, площадей, персонала). Это происходит, когда товар уже оплачен, но не вывезен или вывезен лишь частично, соответственно документы для списания расходов не предоставлены;

2) несвоевременное поступление отчетности. Лица, отвечающие за доставку материальных ценностей, не приносят в бухгалтерию сопроводительные документы, накладные, счета-фактуры; без этих документов списание дебиторской задолженности невозможно. Причина такого поведения — отсутствие контроля за работой персонала, незнание или непонимание значимости этих документов. По заявкам подразделений вуза оплачиваются счета на поставку товарно-материальных ценностей, а документы, необходимые для списания

оплаченных сумм, не предоставляются своевременно в бухгалтерию. Как правило, это одна из основных причин образования дебиторской задолженности;

3) несоответствие требуемого ассортимента. При заказе материальных ценностей нередко возникает такая ситуация, когда приходится долго ждать необходимого товара или часть груза поставляется сразу, а другая задерживается вместе с сопроводительными документами. В результате задержки сопроводительных документов (счетов-фактур, накладных) дебиторская задолженность остается непогашенной;

4) не предоставляются акты о выполненных работах или предоставляются несвоевременно. Как правило, это проблема возникает при текущем ремонте зданий, оборудования, коммуникаций и др.;

5) ликвидация фирм и отсутствие фирмы-премника. Это ситуация, когда фирма, с которой был заключен договор, по тем или иным причинам ликвидируется, не оставляя при этом фирму — премника долгов. В таком случае мы должны сделать запрос в регистрационную палату о наличии фирмы, и после того как будет установлено, что фирма ликвидирована, подать записку вышестоящему руководству о списании за счет прибыли дебиторской задолженности. В современных рыночных отношениях это происходит редко, и при наличии грамотного контроля за выбором фирм-поставщиков этого можно избежать;

6) оплаченные товарно-материальные ценности ввозятся транзитом в вуз, минуя склад; в результате документы в бухгалтерию не поступают в сроки, установленные внутри организации, как правило, это 1–2 месяца. Когда товары ввозятся минуя склад, т. е. поставка идет напрямую в подразделение, то это осложняет поиск людей, ответственных за даную процедуру, и сопроводительные документы, как показывает практика, в большинстве случаев не предоставляются в бухгалтерию и довольно часто бесследно исчезают.

Основными причинами возникновения указанных ситуаций, с моей точки зрения, являются следующие:

— нехватка персонала в отделе снабжения, который, как правило, в большинстве государственных учреждений укомплектован лишь наполовину. По этим причинам товар, который оплачен, вывозят несвоевременно, и в бухгалтерию не предоставляются документы для списания дебиторской задолженности;

— отсутствие стимулирования персонала, вовлеченного в процесс управления дебиторской задолженностью.

## 2. Задолженность в результате выплаты аванса

Достаточно часто при приобретении товара сначала вносится аванс (для бюджетных учреждений не более 30 % общей стоимости), соответственно, возникает ситуация, когда аванс выплачен, а товар не получен.

Таким образом, основными причинами возникновения дебиторской задолженности можно считать элементарную нераспорядительность, несоблюдение финансовой дисциплины в первую очередь работниками самих вузов, отсутствие выработанной и единой системы управления дебиторской задолженностью и мотивирования персонала, вовлеченного в эту систему.

С учетом порядка и особенностей списания (в статье не рассматриваются), дебиторская задолженность может трактоваться как двойная потеря для вуза:

1) вуз не имеет возможности поставить на учет приобретенные материальные средства;

2) вуз вынужден платить неоправданно завышенную сумму налогов, т. е. ухудшается его финансовое положение.

Для решения проблем дебиторской задолженности в вузе должна быть создана система управления этой задолженностью, которая бы учитывала особенности финансово-хозяйственной деятельности вуза и способствовала оптимизации процесса образования дебиторской задолженности. Оптимизация в данном случае рассматривается как определение и поддержание допустимой суммы дебиторской задолженности, не ухудшающей финансового состояния вуза, так как отсутствие ее в принципе невозможно.

Для создания такой системы управления необходимо:

— постоянно следить за соотношением дебиторской задолженности с общим объемом выделяемых средств;

— своевременно выявлять виды дебиторской задолженности по бюджетному и целевому источнику, образование которой приводит не только к финансовым потерям, но и к штрафным санкциям со стороны проверяющих органов;

— определить количество счетов, предназначенных для оплаты подразделений, не погасивших дебиторскую задолженность, для того чтобы выявить в первую очередь подразделения, которые

систематически нарушают финансовую дисциплину, и принять соответствующие меры;

— анализировать финансовые показатели устойчивости поставщиков, самостоятельно учитывая такие факторы, как время работы на конкретном рынке, время совместной работы, стабильность компании и размеры фирмы, или обращаться в специализированные компании, предоставляющие справки о платежеспособности фирмы, в случае возникновения спорных вопросов о финансовом состоянии того или иного контрагента;

— определить и четко зафиксировать все процедуры договорных отношений;

— определить и четко зафиксировать все процедуры согласования ассортимента поставляемой продукции;

— установить срок оформления документов и предоставления их на склад или в бухгалтерию для погашения дебиторской задолженности;

— определить срок текущей отчетности ответственных лиц за получение материальных ценностей;

— разработать систему штрафов и стимулирования персонала, вовлеченного в процесс управления дебиторской задолженностью;

— регулярно проводить консультации и обучение сотрудников отдела снабжения.

Высокий процент дебиторской задолженности в общей структуре активов снижает «ликвидность» и финансовую устойчивость вуза, поскольку вуз вынужден платить завышенную сумму налогов. Соответственно, те вузы, которые более внимательно относятся к проблеме дебиторской задолженности, имеют возможность сэкономить деньги направлять на развитие учебного процесса и развитие материально-технической базы. Необходимо определить максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для вуза, так и по каждому контрагенту. Для этого следует установить определенный возможный процент суммы дебиторской задолженности от общей суммы приобретенных товаров или услуг по каждому источнику финансирования отдельно за отчетный год.

Рассмотрим пример. Допустим, в течение отчетного периода было приобретено товаров на сумму 100 тыс. руб., из них 50 тыс. руб. составила дебиторская задолженность, т. е. 50 %. Это недопустимый процент, такую задолженность необходимо до конца отчетного года снизить и установить процент по каждому источнику финансирования (1-й — бюджетный источник, 2-й — внебюджетный, 3-й — целевой).

Возможный объем денежных средств, входящих в дебиторскую задолженность (ОДЗ), можно определить по следующей формуле:

$$\text{ОДЗ}_1 = \text{ПОР}_1 * 0,1, \text{ для 1-го (бюджетного) источника;}$$

$$\text{ОДЗ}_2 = \text{ПОР}_2 * 0,2, \text{ для 2-го (внебюджетного) источника;}$$

$$\text{ОДЗ}_3 = \text{ПОР}_1 * 0,1, \text{ для 3-го (целевого) источника,}$$

где ПОР — планируемый объем приобретения товаров, услуг по определенному источнику.

Если предполагаемая сумма дебиторской задолженности превышает расчетные показатели, то необходимо предпринять меры для ее сокращения.

В целях минимизации риска возникновения просроченной дебиторской задолженности, которая может обернуться для вуза убытками, при формировании политики управления дебиторской задолженностью нужно руководствоваться следующими правилами:

— оценивать финансовое состояние контрагентов, которым предоставляется отсрочка платежа;

— предусматривать такие условия договора, чтобы они побуждали контрагентов избегать нарушения сроков оплаты;

— прогнозировать объем дебиторской задолженности;

— мотивировать на сокращение объема дебиторской задолженности сотрудников учебного заведения, вовлеченных в процесс управления дебиторской задолженностью.

Для реализации перечисленных правил на практике необходимо создание регламента, описывающего весь процесс управления и содержащего информацию о правах и обязанностях сотрудников, вовлеченных в процесс управления дебиторской задолженностью.

Анализ дебиторской задолженности в вузе показывает, что ее образование происходит, как правило, из-за отсутствия налаженной системы документооборота, отсутствия стимулирования персонала, вовлеченного в процесс управления дебиторской и кредиторской задолженностью. В результате образования дебиторской и кредиторской задолженности вузы ежегодно теряют миллионы рублей, и без того не очень большой объем финансирования образования неоправданно сокращается. Поэтому необходимо выработать систему мотивации персонала, вовлеченного в процесс управления дебиторской и кредиторской задолженнос-

тью. Как правило, наиболее допустимый и эффективный в бюджетной организации вариант — это назначение материально ответственных лиц из числа штатных сотрудников, их детальных инструктаж о мерах, необходимых для сохранности вверенных им материальных ценностей, и ежемесячный контроль их деятельности на основании сравнения результатов данных бухгалтерии и данных материально ответственных лиц. Налаженная система взаимодействия с материально ответственными лицами (в большинстве случаев если вуз обладает несколькими зданиями или территориями, то эффективным способом взаимодействия является электронная почта), как показывает практика, — один из наиболее эффективных способов борьбы с образованием дебиторской задолженности, а также один из способов контроля сохранности материальных ценностей. При управлении дебиторской задолженностью государственного вуза необходимы доскональный контроль за соблюдением правил внутреннего документооборота и эффективная система стимулирования персонала, вовлеченного в управление дебиторской и креди-

торской задолженностью (материально ответственных лиц, сотрудников отдела снабжения, бухгалтерии). Соблюдение этих норм и правил позволит сократить объем дебиторской и кредиторской задолженности и направить деньги, выделяемые на образование, по назначению.

### Литература

1. *Афанасьев А. А.* Рекомендации по управлению дебиторской задолженностью // Финансовый директор. 2004. № 1.
2. Письмо департамента налоговой политики Министерства финансов РФ от 17.04.2001 № 04-02-05/2/49.
3. Приказ Министерства финансов РФ «Об утверждении Инструкции по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях» от 30.12.99 № 107н.
4. Постановление Правительства РФ «О мерах по обеспечению правопорядка при осуществлении платежей по обязательствам за поставку товаров (выполнение работ или оказание услуг)» от 18.08.95 № 817.
5. Приказ Министерства финансов РФ. «О Положении по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» от 29.07.98 № 34н.
6. Приказ Министерства финансов РФ «О Положении о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации» от 26.12.94 № 170.

