

## ОТ АВТОРА

Ситуация в сфере возврата долгов во все времена является достаточно острой: множество граждан и компаний по самым разным причинам не исполняют свои обязательства перед контрагентами — не выплачивают нужные суммы по договору, не поставляют товары, не возвращают кредиты.

Те организации, которые качественно работают с профилактикой возникновения проблемной задолженности, удерживаются на плаву. Те же, кто не уделяет данному вопросу должного внимания, попадают в кризис.

Просрочка в самом общем виде возникает просто — появляется клиент, готовый купить товары или услуги организации, взять кредит в банке. Клиент есть клиент — это прибыль компании, заработная плата работников. Заключается договор, поставляются товары (выдается кредит), ожидается оплата товара или возврат кредита. По ряду причин в час X оплата не производится, не производится оплата и через месяц, квартал, год. Так организация сталкивается с невозвратом долга.

В лучшем случае контрагент платит частично, в худшем — обещает заплатить со дня на день, утверждает, что денег пока нет, либо не отвечает на звонки, выезжает со своего адреса. Если даже организация выигрывает суд, то у контрагента уже ничего из имущества нет. В итоге компания терпит убыток, а в массовых случаях невозврата долгов разоряется, иногда только по причине отсутствия элементарной осторожности.

При неисполнении контрагентом обязательств возникает ряд вопросов. Как взыскать долг? Как построить систему профилактики для исключения проблем в будущем? Каковы современные способы управления задолженностью? Какие механизмы помогают эффективно работать с долгами — получать *деньги*, а не решения судов?

Автор стремился комплексно осветить процесс профилактики и взыскания долгов и подробно описать *способы управления данным процессом, а также специальные инструменты работы* на каждом этапе этого процесса, позволяющие снизить риск возникновения проблемного долга и эффективно взыскать невозвращенный долг как судебными, так и внесудебными способами как мерами внутри организации, так и работой с должником, с внешними системами.

Большое внимание уделено правовым основам работы с должником – какими способами получать информацию о нем, как эффективнее взыскивать задолженность в суде и на какие нормативные акты при этом ссылаться. Именно правовые меры без преувеличения дают наиболее действенные в смысле поддержки государством инструменты взыскания долга.

Новизна работы видится в процессном подходе к решению поставленных задач – управленческие и специальные инструменты работы с должником описаны не сами по себе, а как взаимосвязанные элементы единого процесса профилактики и взыскания долгов, в строгом подчинении логике и особенностям данного процесса. Кроме того, автор исследовал и социальный аспект данных отношений – в книге сформулированы основные социальные принципы взыскания долгов, направленные на баланс интересов всех сторон (взыскателя, должника, общества), должники классифицированы по социальным группам.

Основой исследования и предлагаемых решений является практическая деятельность автора по предупреждению возникновения долгов и взысканию долгов на всей территории России, многолетний опыт работы в юридических службах различных банков, ежедневная практика решения конкретных задач и проблем при работе с истребованием задолженности, существенный опыт проверки и заключения договоров залога, значительная судебная практика. Выводы были структурированы в определенную схему при проведении автором научно-практических семинаров по теме «Управление дебиторской задолженностью» для руководителей юридических служб организаций, финансовых служб, служб безопасности и кредитных менеджеров.

Автор рассматривает долги в максимально широком понимании в любых отраслях экономики – это невозврат в срок сумм оплаты по договорам, непогашение кредитов, непоставка товаров, неоказание услуг, просрочка в вводе объекта строительства. «Судебная» же часть книги актуальна для взыскания практически любых иных долгов, например ущерба от повреждения имущества, алиментных обязательств, неосновательного обогащения.

Структура исследования выстроена в соответствии с хронологией процесса, т.е. от профилактики до принуждения. При этом главы и параграфы построены таким образом, что могут быть прочитаны отдельно, в зависимости от интереса читателя.

Первое издание книги вышло в свет в 2010 г. (изд-во «Волтерс Клувер»), второе – в 2012-м, третье – в 2014 г.

Первая глава книги посвящена основным понятиям управления дебиторской задолженностью, определены понятия «долг», «управление долгами».

Во второй главе рассмотрен комплекс мер по профилактике (предупреждению) возникновения проблемной задолженности: андеррайтинг и проверка правоспособности клиента, заключение договоров, способы обеспечения обязательств.

В третьей главе описаны механизмы досудебной (внесудебной) работы: звонки, претензии, встречи, акт сверки задолженности, выбор коллектора.

Четвертая и пятая главы книги содержат подробное описание судебного этапа взыскания долга и процедуры исполнительного производства с выделением ключевых для взыскателя аспектов. Большое внимание уделено практическим решениям, например, дан пример третейской оговорки, подробно раскрыты правила и особенности написания иска о взыскании задолженности, в Приложениях книги даны образцы процессуальных документов. Приведены возможности уголовного преследования и банкротства.

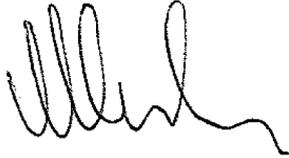
В шестой главе описаны наиболее актуальные схемы реструктуризации задолженности, показаны взаимосвязь схем с судебным этапом дела, соотношение уступки права и поручительства как способов продажи долга.

Седьмая глава посвящена рассмотрению организационно-управленческих аспектов оптимизации работы. Выделены ключевые подразделения по работе с долгами и их компетенция, рассмотрены вопросы сопротивления среды при внедрении прогрессивных систем работы с задолженностью, вопросы личной эффективности менеджера по взысканию долгов. Большое внимание уделено автоматизированным системам управления долгами, даны конкретные предложения для их разработки.

Основная цель книги — повысить эффективность работы организации по профилактике и взысканию задолженности с проблемных должников.

Книга будет полезна всем, у кого есть должники и долги: руководителям компаний и владельцам бизнеса, юристам, адвокатам, риск-менеджерам, подразделениям по работе с долгами, службам безопасности, кредитным инспекторам и менеджерам по клиентам, коллекторам, самим должникам, а также научным работникам. Надеемся, что книга будет представлять для читателя не только теоретический, но и практический интерес.

В заключение выражаю благодарность моим родителям Саблиной Л.Р. и Саблину Т.В., сестре Юлии за то, что вдохновляли меня и помогали в написании книги. Также выражаю благодарность Назарову И.В., Урванцевой В.А., Галимову И.А., Акинину С.Н., Никитину В.В.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, representing the name Maxim Sablin.

**С уважением,  
Саблин Максим**

## ГЛАВА 1

# УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Управлять — значит действовать.

*Стендаль*

### **§ 1.1. Управление долгами (дебиторской задолженностью): дебитор, дебиторская задолженность, долг, обязанность. Субъект, объект, цели**

Верно определяйте слова,  
и вы освободите мир  
от половины недоразумений.

*Рене Декарт*

Управление бизнесом сопровождается необходимостью решения самых различных задач. Одна из важнейших — управление долгами, или дебиторской задолженностью.

Представим ситуацию: организация заключила 100 договоров с другими организациями о поставке оборудования. В договорах установлены разные даты поставки товаров (допустим, в итоге 100 дат) и разные сроки оплаты (допустим, 100 разных сроков). Получается, что даже по двум данным критериям организация должна будет контролировать не менее 10 000 показателей.

Помимо этого, следует проверять клиентов, рассчитывать предельные размеры дебиторской задолженности, искать компетентные кадры, решать вопрос с передачей дела на аутсорсинг, предъявлять иски, контролировать исполнительное производство.

Таким образом, работа с долгами представляется как сложный многоаспектный процесс, требующий не просто учета, но и определенного управленческого воздействия. В противном случае операционные риски (т.е. риски, связанные с отсутствием элементарного учета, оценки и контроля) могут повлечь за собой самые негативные последствия. Например, о долге могут просто не вспомнить, и срок исковой давности истечет.

Итак, что такое долги и управление долгами?

Согласно словарю русского языка В.И. Даля<sup>1</sup> **долг**: «все должное, что должно исполнить, обязанность». В Гражданском кодексе РФ термин «долг» используется достаточно часто, например, срок исковой давности прерывается признанием долга (ст. 203), на погашение долга участника долевой собственности направляется стоимость его доли (ст. 255), сумма долга погашается в последнюю очередь (ст. 319). Случаи раздела долга рассмотрены и в Семейном кодексе РФ (ст. 39).

В гражданском законодательстве в равном значении также используется термин «**задолженность**», например в том же ГК РФ есть понятия: «погашение задолженности безвестно отсутствующего» (ст. 43), «взыскание с арендатора задолженности по оплате» (ст. 630).

Также выделим и термин «**дебиторская задолженность**» (от лат. *debitum* — долг, обязанность), определяющий отражение долгов в бухгалтерском учете. В частности, в Правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях указано: «...затраты и издержки, подлежащие возмещению, расходами не признаются, а подлежат бухгалтерскому учету в качестве дебиторской задолженности»<sup>2</sup>.

Вместе с тем официальные определения терминов «долг», «задолженность», «дебиторская задолженность» фактически отсутствуют.

Мы будем рассматривать долги в терминологии гражданского законодательства, т.е. в категориях: *кредитор, должник, обязательство (обязанность)*, установленных п. 1 ст. 307 ГК РФ, при этом признавая тождественными понятия «задолженность», «долг», «дебиторская задолженность».

Таким образом, **долг** — это установленная договором или иным основанием обязанность одного лица (должника) совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, как то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.п.

Приведем примерный перечень долгов, работа с которыми описана в книге. Это долги по:

- оплате поставленного товара, оказанных услуг, выполненных работ;
- возврату кредитов и займов;
- оплате арендных (лизинговых) платежей;
- перевозке товаров;
- оплате хранения товаров;

<sup>1</sup> *Даль В.И.* Толковый словарь живого великорусского языка. Издание 1863—1866 гг.

<sup>2</sup> Пункт 3.5.3 Приложения № 3 к Положению о правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации, утв. Банком России 16 июля 2012 г. № 385-П.

– поставке товара, оказанию услуг, подряду (неденежные долги).

Помимо этого, юридические конструкции, приведенные в гл. 3–6 книги и касающиеся досудебного и судебного взыскания долга, а также исполнительного производства и схем реструктуризации, применимы к долгам по взысканию:

– ущерба по обязательствам из причинения вреда (например, при ДТП, повреждении имущества третьим лицом, затоплении);

– сумм неосновательного обогащения – неосновательно приобретенных или сбереженных денег (например, деньги ошибочно зачислены на чужой счет).

Положения главы по исполнительному производству (гл. 5 книги) также актуальны для взыскания любых долгов, подтвержденных решением суда, в частности, заработной платы, алиментов, налогов, штрафов и прочих «негражданско-правовых» долгов.

### **Классификация задолженности**

В зависимости от характера задолженности условно различают «нормальную» (или срочную) и просроченную (неоправданную) задолженность.

**«Нормальная» (срочная) задолженность** – те долги, срок оплаты которых, установленный соглашением сторон, не наступил. Возникает вследствие особенностей используемой системы расчетов за товары и услуги между организациями, при которой денежные средства не сразу поступают на счета предприятий – поставщиков товаров (работ, услуг).

**Просроченная (неоправданная) задолженность** определяется как не поступившая в срок, установленный договором, оплата. Просроченная задолженность связана с нарушением платежной дисциплины покупателями и заказчиками, которые не оплатили в срок поставленную им продукцию (выполненные работы, оказанные услуги). В банковской сфере данную ситуацию еще называют **дефолтом**. Просроченную задолженность принято разделять на сомнительную, которую еще можно взыскать, и безнадежную, подлежащую списанию.

### **Управление долгами**

Бывают ли в вашей компании ситуации, когда проблема возникла, но руководство о ней вовремя не узнает и решения не принимает, а другие на себя ответственность не берут? Случается ли, что ввиду

ошибки службы делопроизводства материал от должника попадает не в компетентную службу и потому вовремя не принимается в работу? Или начальник уходит в отпуск, а переадресовать почту или включить автоответ об отпуске забывает, в связи с чем электронные сообщения о проблемах на время выпадают из управленческого воздействия? Очевидно, что такие проблемы существуют.

Работа с долгами – это сложный многоаспектный процесс, который обеспечивается многими подразделениями, в котором есть обязательные сроки, стадии, результаты. В связи с этим данным процессом *следует управлять, координировать его*, а не оставлять на откуп самоуправлению.

Профилактика возникновения задолженностей и сам процесс их взыскания не будут эффективными без понимания целей этих работ и их задач, без контроля сроков и результатов деятельности компании и ее контрагентов. При отсутствии управленческого воздействия либо у каждого подразделения в компании будет некая локальная цель, не связанная с общей целью управления задолженностью, либо деятельность будет несогласованна и противоречива. В этой ситуации эффект успешного выполнения целей одних подразделений может быть сведен к нулю из-за ошибок других. Например, решения по работе с должником принимаются каждым подразделением и на каждом должностном уровне отдельно, участие же единого руководства, способного быть в курсе всего и принимать качественные управленческие решения, по каким-то причинам в данном бизнес-процессе не предусмотрено, что приводит к рассогласованности всего процесса.

В таком случае у сотрудников может быть потеряна общая цель управления дебиторской задолженностью – получение денежных средств или иного исполнения.

Исследованию проблем управления посвящено огромное количество работ. В годы перехода к рыночной экономике наряду с термином «управление» стал популярен термин «менеджмент», отличие которого от «нашего» термина по большому счету лишь в том, что это слово пришло из английского языка, из работ западных исследователей, использующих именно термин «менеджмент». Таким образом, оба термина используются как взаимозаменяемые и тождественные.

Тема управления долгами, или дебиторской задолженностью, при господстве социалистической плановой экономики практически не изучалась.

На современном этапе исследованию данной темы посвятили свои работы М. Хромов, С. Брунгильд, О. Малкин, М. Джонджуа,

И. Пашкина, О. Соснукаускене, О. Фадеева, А. Шумович<sup>1</sup>. Правовые аспекты управления взысканием долгов рассматривались в работах Д. Военчера, М.Ю. Тихомирова, Д.Ю. Жданухина и ряда других исследователей<sup>2</sup>.

Различным аспектам данной многогранной темы в рамках конкретных правовых институтов и конструкций посвящено много специальных исследований, например, по договорному праву, обеспечению исполнения обязательств, уступке прав, гражданскому и арбитражному процессу, банкротству, исполнительному производству таких авторов, как М.И. Брагинский, В.В. Витрянский, Л.А. Новоселова, В.А. Белов, К.И. Скловский, Б.М. Гонгало, В.В. Ярков, М.В. Телюкина, И.В. Решетникова, С.В. Сарбаш и др.<sup>3</sup>

Вместе с тем практически нет комплексных исследований, посвященных правовым, управленческим и социальным аспектам процесса взыскания долгов.

---

<sup>1</sup> *Хромов М.* Дебиторка. Возврат, управление, факторинг. СПб.: Питер, 2008; *Брунгилд С.* Управление дебиторской задолженностью. М.: Аст; Астрель; Харвест, 2007; *Малкин О.* Управление задолженностью. Стратегии взыскания долгов и защиты от кредиторов. М.: Вершина, 2008; *Джонджуа М.* Возврат долгов. М.: Добрая книга, 2006; *Тихонова Е.* Дебиторская и кредиторская задолженность. М.: Горячая линия бухгалтера, 2008; *Пашкина И., Соснукаускене О., Фадеева О.* Работа с дебиторской задолженностью. М.: Омега-Л, 2009; *Шумович А.* 100 шагов по сбору долгов. Практическое руководство по работе с должниками. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

<sup>2</sup> *Тихомиров М.Ю.* Взыскание долгов по коммерческим договорам. М.: Изд. Тихомирова М.Ю., 2009; *Военчер Д.* Долги. Эффективное взыскание. Исполнительное производство. Нормативные акты. Комментарии. Рекомендации. М.: Право и Закон, 2001; *Жданухин Д.Ю.* Практика коллекторской деятельности. Как взыскивать долги: Сб. статей. М.: Ростнадзор, 2009.

<sup>3</sup> *Брагинский М.И., Витрянский В.В.* Договорное право. Общие положения. М.: Статут, 2008; Договорное право. Договоры о передаче имущества. Книга вторая. М.: Статут, 2008; Договорное право. Договоры о выполнении работ и оказании услуг. Книга третья. М.: Статут, 2002; Договорное право. Договоры о займе, банковском кредите и факторинге. Договоры, направленные на создание коллективных образований. Книга пятая. М.: Статут, 2006; *Новоселова Л.А.* Сделки уступки права (требования) в коммерческой практике. Факторинг. М.: Статут, 2003; Практика рассмотрения коммерческих споров. Анализ и комментарии постановлений Пленума и обзоров Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. М.: Статут, 2008; *Новоселова Л.А.* Публичные торги в рамках исполнительного производства. М.: Статут, 2006; Гражданское право. Актуальные проблемы теории и практики / Под ред. В.А. Белова М.: Юрайт-Издат, 2007; *Скловский К.И.* Гражданский спор. Практическая цивилистика. М.: Дело, 2003; *Гонгало Б.М.* Учение об обеспечении обязательств. Вопросы теории и практики. М.: Статут, 2002; *Ярков В.В.* Гражданский процесс. М.: Волтерс Клувер, 2009; *Телюкина М.В.* Основы конкурсного права. М.: Волтерс Клувер, 2009; *Решетникова В.И., Курганникова В.И.* Судебные расходы в арбитражном процессе. М.: Волтерс Клувер, 2008; *Сарбаш С.В.* Исполнение договорного обязательства. М.: Статут, 2005.

**Управление**, на наш взгляд, в общем виде представляет собой «функцию организмов, систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающую сохранение, поддержание их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности»<sup>1</sup>.

В таком широком смысле управление обычно рассматривается в кибернетической теории управления (Н. Винер), в математических и информационных теориях управления (К. Шеннон, У.Р. Эшби), в общей теории систем (Л. Берталанфи), в синергетике (Г. Хакен)<sup>2</sup>. Однако подобная объективная упорядоченность, самоорганизация и саморегулирование не являются управлением в том смысле, в котором рассматриваем его мы.

Мы связываем управление с сознанием, волей, деятельностью человека, т.е. рассматриваем его как активное социальное действие, где субъектом управления выступает сам человек или группа лиц. И следовательно, **управление** – это совокупность определенных действий (операций), совершаемых человеком, субъектом управления по отношению к объекту, с тем чтобы преобразовать его, обеспечить его движение к заданной цели<sup>3</sup>.

Управление – это не только определенный комплекс обязательных мер, это еще и искусство. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, поскольку управление помимо строго научных обоснований и методов требует и определенных лидерских, творческих, креативных качеств управленца.

**Целью управления дебиторской задолженностью** является своевременный возврат должником долга кредитору. Целесообразно выделять и подцели (задачи) управления дебиторской задолженностью в зависимости от этапов данного процесса.

#### **Основные задачи управления дебиторской задолженностью:**

1) на этапе профилактики возникновения проблемных долгов – не допустить проблемного клиента к сотрудничеству с кредитором, исключить экономические, правовые и прочие риски, связанные с возможным невозвратом долга;

---

<sup>1</sup> Российская социологическая энциклопедия / Под ред. Г.В. Осипова. М.: Норма; Инфра-М, 1999. С. 585.

<sup>2</sup> Современная западная социология. Словарь / Под. ред. Ю.Н. Давыдова, М.С. Ковалева, А.Ф. Филиппова. М.: Полит. лит.-ра, 1990; Социология управления и организации: современные подходы // Сб. научн. статей. Саратов, 1999.

<sup>3</sup> *Афанасьев В.Г.* Человек в управлении обществом. М.: Политиздат, 1977. С. 58.