

# СОДЕРЖАНИЕ

## **ВВЕДЕНИЕ ..... 9**

От авторов: об этой книге и мультимедийном проекте ..... 9

В чем состоит своеобразие книги  
и что она дает ..... 13

Как лучше работать с книгой ..... 15

Что такое долг, задолженность и их классификация ..... 16

Общий план действий при работе  
с долгом для должника и взыскателя ..... 28

## **Глава I**

### **ПОДГОТОВКА К ВЗЫСКАНИЮ СО СТОРОНЫ КРЕДИТОРА (ВЗЫСКАТЕЛЯ) ..... 33**

Оценка правовой перспективы  
взыскания долга ..... 33

Оценка финансово-правового  
состояния должника ..... 36

Получение информации  
об иностранных контрагентах ..... 47

## **Глава II**

### **ОЦЕНКА ПОЗИЦИИ СО СТОРОНЫ ДОЛЖНИКА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ РАЗЛИЧНЫХ ДОЛГОВ ..... 51**

Экспресс-оценка должником  
своего финансового состояния в пять шагов ..... 51

Основные отчеты и показатели управленческого учета ..... 61

Долги перед госбюджетом ..... 74

Долги по заработной плате ..... 81

## АРСЕНАЛ ДОЛЖНИКА И ВЗЫСКАТЕЛЯ

Долги, обеспеченные залогом . . . . .	85
Долги перед банком (кредиты). . . . .	91
Долги, переданные коллекторам. . . . .	96
Взыскание долгов с наследников и родственников . . . . .	102

## Глава III

### **ДЕЙСТВИЯ СО СТОРОНЫ ВЗЫСКАТЕЛЯ (КРЕДИТОРА): БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ ВЗЫСКАНИЯ ДОЛГА . . . . . 107**

Переговорно-психологическая стратегия. . . . .	107
Предупрежден — значит, вооружен: риски криминально-силового подхода. . . . .	114
Альтернативные стратегии взыскания долга . . . . .	116
Судебно-правовая стратегия . . . . .	120
Исполнительное производство . . . . .	130
Банкротство как инструмент взыскания долга . . . . .	133
Риски привлечения к уголовной ответственности. . . . .	137
Взыскание задолженности по долгам организации с директора и иных контролирующих лиц. . . . .	141

## Глава IV

### **ДЕЙСТВИЯ СО СТОРОНЫ ДОЛЖНИКА: СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОЙ РАБОТЫ И ПРЕКРАЩЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ . . . . . 149**

Антикризисная работа . . . . .	149
Сверка стратегических целей и курса . . . . .	155
Сокращение расходов. . . . .	156
Работа с персоналом. . . . .	162
Финансовая структура организации . . . . .	168
Внутренний аудит и контроль. . . . .	170
Увеличение доходов . . . . .	170
Защита активов . . . . .	172
Реструктуризация долга и другие способы внесудебного урегулирования . . . . .	173
Где искать источники финансирования. . . . .	176

Получение кредита . . . . .	178
Привлечение инвестора или продажа бизнеса? . . . . .	180
Замораживание деятельности, или «может, просто ничего не делать»? . . . . .	183
Ликвидация компании . . . . .	186
Банкротство как инструмент должника . . . . .	196
Банкротства физических лиц и ИП . . . . .	204

## Глава V

### ИСКУССТВО БОРЬБЫ ДОЛЖНИКА

#### С КРЕДИТОРОМ: КТО КОГО? . . . . . 213

Примеры действий и контрдействий . . . . .	213
10 персональных советов по переводу знаний в действия, а действий в результат . . . . .	227

## Глава VI

### ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КАК ВАЖНАЯ ЧАСТЬ ЭФФЕКТИВНОГО И СИСТЕМНОГО БИЗНЕСА . . . . . 233

Концепция финансово-правовой безопасности . . . . .	233
Цели и составляющие системы управления задолженностями . . . . .	251
Объемы информации и способы ее получения . . . . .	256
Аудит прошлых периодов . . . . .	264
Регламент проверки контрагентов . . . . .	266
Минимизация договорных рисков . . . . .	270
Стандартизация и регламенты процессов взаимодействия с контрагентами . . . . .	282
Система управления задолженностями и ее основные слагаемые: планирование, ответственность, мотивация и контроль . . . . .	291
Коммуникационная платформа отделов и клиентов (автоматизация) . . . . .	294

## ЭПИЛОГ . . . . . 299

## АРСЕНАЛ ДОЛЖНИКА И ВЗЫСКАТЕЛЯ

### Приложение №1

Реестр форм, представленных  
в Банке решений ..... 300

### Приложение №2

Наиболее важные понятия и формы, используемые  
при работе в арбитражном суде ..... 304

### Приложение №3

Наиболее важные понятия и формы, используемые  
при работе в рамках исполнительного производства .....324

### Приложение №4

Наиболее важная информация  
в разрезе уголовного законодательства  
по долговым вопросам при наличии состава преступления ..... 346

### Приложение №5

Список сокращений, нормативной документации  
и использованной литературы ..... 363

Об авторах .....367

# ВВЕДЕНИЕ

## ОТ АВТОРОВ: ОБ ЭТОЙ КНИГЕ И МУЛЬТИМЕДИЙНОМ ПРОЕКТЕ

Уважаемые друзья и коллеги! Эта книга подготовлена в рамках комплексного проекта «*Финансово-правовые решения для защиты, сохранения и развития бизнеса*».

Читатель-практик сразу ищет в тексте способы решения своей насущной задачи. Ему надо незамедлительно «потушить пожар», а разбираться в причинах возгорания уже некогда. Мы сами столь же требовательны к профессиональной литературе: нам сразу надо разобраться что к чему. Вместе с тем у каждой проблемы есть своя причина, и упреждать проблемы дешевле: ведь бороться с огнем накладнее, чем избежать возгорания. Поэтому в каждом разделе книги приводится решение конкретной задачи, например, как проверить своего контрагента или провести переговоры, а также разъясняется, где именно допущены системные промахи, и, конечно, предлагается регламент по исправлению или недопущению такого промаха.

Эта книга будет полезна для *собственников, руководителей малого и среднего бизнеса*, а также для тех, от кого зависят финансово-правовые решения и системная работа — *управленцев, юристов, финансовых директоров*; для тех, кто должен экстренно решить вопрос с долгами, будучи взыскателем или должником, а также хочет *выстроить системную работу* в компании по управлению финансами и взаимодействию с контрагентами, предотвратить возникновение проблемных долгов; для тех, кто *взыскивает задолженности*, и тех, кто *оказался в роли должника* и ищет выход из кризисной ситуации в рамках закона.

Бизнес начинается не ради создания сложностей, а ради успеха, и на этом пути будут и взлеты, и падения. Нет нужды доводить ситуацию

до критической, дабы на своем примере убедиться в справедливости русской поговорки: «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». «Если ты споткнулся и упал, это еще не значит, что ты идешь не туда», — гласит поговорка китайская. Так что ошибаться и подниматься свойственно всем, кто движется по пути к успеху. Самым важным результатом для нас станет ваша способность по прочтении книги организовать свой бизнес так, чтобы система превентивных мер превратилась в неотъемлемую часть бизнес-процессов: тогда вы будете больше времени тратить на работу и меньше усилий на «тушение пожаров».

Для изучения того же объема материала посредством чтения законов понадобился бы не один год. Но, самое главное, закон всегда закон, а реальная жизнь требует конкретных ответственных действий, когда **не все складывается по правилам и по закону**. В книге разъяснено, как нужно работать с долгом для успешного решения проблемы, чего требовать от юристов и коллекторов, которых вы нанимаете, чего ожидать кредитору от должника и должнику от кредитора, какие стадии взыскания долга и правила игры существуют в правовом поле и вне его. Имеет значение все, начиная от организации процесса и заканчивая психологическими нюансами. Предлагаются готовые кейсы, решения, реальные примеры из сотен успешно реализованных проектов, выполненных командой аудиторско-консалтинговой группы «Аудит и право» (АКГ «АИП») за более чем 15 лет ее практической деятельности.

В каждом разделе применяется **единый подход к изложению материала**, нацеленный на полноценное овладение конкретной тематикой и достижение намеченного результата. Первая стадия — это получение информации, формулировка проблемы. Понятно, что часть информации сохраняется, а часть теряется. Вторая стадия — получение знаний о том, как применить эту информацию на практике, а значит, формировать свой опыт. Третья стадия — достижение целей, которые ставит перед собой организация. В большинстве книг, написанных экспертами, дается информация только касательно первой стадии, но практически не содержится подсказок о том, как действовать в конкретной ситуации. В настоящей книге раскрыты все три стадии — от постановки задач до наработки практики и в конечном счете достижения результата.

Резонный вопрос: зачем обращаться к книге в поисках решения текущих задач, когда проще обратиться к юристам и финансистам? Ответ: да, проще, но... Во-первых, консалтинг — весьма дорогая услуга; во-вторых, даже если вы обращаетесь к сторонним юристам, **часть работы вы при любых условиях будете выполнять самостоятельно, как минимум**

**в отношении контроля.** Нанимая сторонний персонал, нужно не только быть уверенным в его профессиональных качествах, но и эффективно отслеживать его работу, для чего потребуется обозначить реперные точки заданий и проектов с пониманием дела. А, прочитав книгу, вы в качестве дополнительного преимущества сами приобретете системное видение и повысите финансово-правовую квалификацию — станете более компетентным собственником, руководителем, финансовым директором, бухгалтером, юристом.

Таким образом, в вашем распоряжении окажется **действенный практический арсенал решений финансово-правовых вопросов безопасности касательно работы с задолженностями.** Подобранный по разделам соответствующей проблематики, этот обоюдоострый инструмент может быть использован как взыскателем, так и должником **по принципу шахматной партии:** понимая, какие шаги может предпринять оппонент, фактически опережаешь его на несколько ходов вперед. А вот если не будешь обладать знанием возможных стратегий оппонента, то свою стратегию уже ни за что правильно не выстроишь.

Эта книга не просто типографское издание, а неотъемлемая часть комплексного **мультимедийного образовательного проекта «Финансово-правовые решения для защиты, сохранения и развития бизнеса»**, в который входят:



1. **Серии книг**, объединенных темой финансово-правовой безопасности бизнеса для читателя, которому удобен традиционный формат.



2. **Электронный журнал для руководителей и собственников малого и среднего бизнеса «Финансово-правовые решения»**, [www.fpr-journal.ru](http://www.fpr-journal.ru), выходящий с периодичностью два раза в месяц. В журнале собраны статьи, обобщающие практические наработки и опыт, положенный в основу обучающих материалов и семинаров. На этот ресурс можно подписаться бесплатно.



3. **Семинары и вебинары** по наиболее востребованной тематике<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [www.aip-education.ru](http://www.aip-education.ru)



4. *Канал на YouTube АКГ «АИП»<sup>1</sup>*, где каждый подраздел представлен в виде небольшого ролика и ведутся прямые трансляции с интерактивом.



5. *Сообщество в соцсети* для общения и обмена практическим опытом с другими участниками проекта, которые решают аналогичные задачи, [www.facebook.com/groups/businessclubaip](http://www.facebook.com/groups/businessclubaip)



6. *Банк решений АКГ «АИП», электронный интерактивный ресурс*, включающий в себя разбитые по блокам материалы в формате статей, видеофайлов, документов, кейсов, справочной информации и предоставляющий возможность обратной связи для того, чтобы задать вопрос и получить экспертную оценку. Размещен на ресурсе [www.elin-consulting.ru/bank](http://www.elin-consulting.ru/bank)

*Специально для всех читателей книги предусмотрен бесплатный доступ к ресурсу логин — writer (пароль — y29zJ#!7tHR).*



*С некоторыми формами, размещенными в Банке решений, вы можете ознакомиться с помощью приложения 1 в данной книге.*



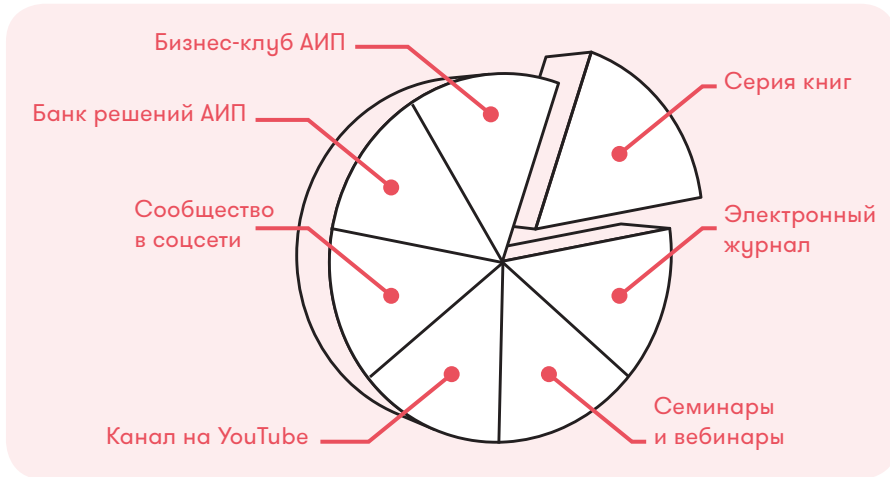
7. *Бизнес-клуб АИП*. Подробнее о нем на сайте [www.clubaip.ru](http://www.clubaip.ru)

Обращаясь такими разнообразными способами к читателям, участникам сообщества, консультантам, бизнесменам, мы делимся с ними основной ценностью — знаниями и опытом, четкими решениями для достижения целей бизнеса. Кому-то удобнее работать с бумажным носителем, кому-то с электронными каналами — выбор за вами.

В ближайшем будущем создадим еще один канал коммуникаций — запустим *динамичную образовательную электронную систему*. При работе в ней вы сможете получать регулярную обратную связь от наших специалистов — юристов, менеджеров, финансистов. К вашим услугам два вида связи: техническая, где вам ответят на организационные вопросы по предоставляемой или запрашиваемой информации, и экспертная, где предоставят консультации профильных специалистов.

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCwnVozNS5xOeTyz0Beac2Iw/featured?pbjreload=10>





**Рис. 1.** Проект «Финансово-правовые решения для защиты, сохранения и развития бизнеса»

Теория, как известно, суха, а жизнь учит быстрее, поэтому в книге **приоритет отдан практике**. В каждом разделе приведены задания, которые позволят увереннее приступить к практическим действиям.

В книге предусмотрены регулярные задания для самостоятельной работы. **Не теряйте времени и не откладывайте их решение «на потом»**. Если задания можно выполнить в процессе чтения или прослушивания материала, так и делайте. Если вопрос требует времени или привлечения других сотрудников, включите его в план с указанием срока и лица, ответственного за выполнение. Рекомендуется при работе отслеживать задания в своем календаре, выведенном на компьютере, смартфоне, сайте.

У каждого значимого проекта есть миссия, глубинная задача. Миссия проекта «**Финансово-правовые решения для защиты, сохранения и развития бизнеса**» — помочь нашим клиентам в создании финансово-правовой структуры бизнеса, которая бы обеспечила его стабильность, защищенность, управляемость, масштабируемость.

## В ЧЕМ СОСТОИТ СВОЕОБРАЗИЕ КНИГИ И ЧТО ОНА ДАЕТ

Мы, авторы, практикующие юристы и экономисты, приложили немало труда для написания книги, но, конечно, не в этом заключается причина того, что ее следует приобрести для своей библиотеки.

Что предлагает наша книга?



1. **Содержательный практический набор инструментов** по выходу из долговых кризисов и по взысканию долгов, структурированный как **семинар-практикум**: вместе с читателем мы оцениваем риски, предугадываем шаги оппонента, проводим классификацию законных действий и учимся их реализовывать.



2. **Целостный подход**: комплекс финансово-правовых дисциплин и практик, обычно являющихся уделом узкого специалиста, представлен концентрированно и четко, на основе опыта сотен успешно реализованных ситуаций.



3. **Профессиональный материал**, насколько возможно, избавлен от академизма и канцеляризма, аргументы доступны и понятны, изложены **простым языком**, без прикрытия узкопрофессиональными словами и оборотами.



4. **Акцент на прикладном применении и максимальной практичности**, для чего сформирован раздел «Банк решений», в котором собраны более 50 необходимых форм (в электронном доступе) и кейсов для практической реализации материала.



5. **Интерактивность**: в книге предусмотрены регулярные задания для реализации реальных вопросов уже в процессе чтения с целью получения опыта и, самое главное, практического результата.



6. **Работа с долгами наглядно представлена в виде борьбы действий и контрдействий**, в которой обе стороны задействуют арсенал решений финансово-правовых вопросов безопасности, касающихся задолженностей.

Таким образом, вы укрепите свою компетенцию в решении важных практических вопросов:

- Как выходить из долговых кризисов с минимальными потерями?
- Как эффективно взыскивать долги, не нарушая закон?
- Как предугадывать действия/противодействия оппонента?
- Как в целом понимать финансово-правовые, управленческие и стратегические задачи компании?
- Как выстроить систему управления дебиторской задолженностью?
- Как выстроить бизнес-процессы с целью минимизации рисков и повышения эффективности и защищенности?
- Как проводить антикризисную работу?
- Если вы в настоящий момент ищете ответ хотя бы на один из этих вопросов, то эта книга для вас.

## КАК ЛУЧШЕ РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Вначале несколько слов о логике изложения материала: здесь, как в индийской притче, едва ли удастся распознать слона по частным ощущениям того, кто щупает хобот, того, кто держит за бивень, и того, кто сидит верхом. Мы представим путь от общего к частному, от общей картины к ее составным частям. Вот краткий путеводитель, который позволит вам ориентироваться в книге.

В первых четырех главах ситуация изложена с позиций должника или взыскателя по очереди. Вместе с тем знать содержание этих глав будет полезно обеим сторонам, поскольку, во-первых, необходимо понимать стратегию оппонента, а, во-вторых, роли ведь могут и поменяться. Разделы, посвященные антикризисной работе, управленческому учету, стратегии повышения доходности и эффективности бизнеса, защите активов, касаются всех, а связаны с должником они лишь потому, что в период кризиса они для него играют более важную роль — в плане не только развития, но и выживания в прямом смысле этого слова.

В пятой главе предложен взгляд со стороны на противостояние должника и кредитора: реализация тактики каждой из сторон на сквозном примере. Если в предыдущих главах описан действенный арсенал каждого из них, то здесь продемонстрирована способность предугадывать действия друг друга. Рассказывается об игре и противостоянии интересов. Игра предполагает альтернативы и комбинации, несмотря на четкий набор возможных методов, регламентов (правил игры). Обе стороны совершают

ходы, которые приводят к разнообразным игровым позициям и, конечно, разным результатам. Дополнительно мы дадим практические советы не только юридического и финансового, но и личного характера.

В шестой главе речь пойдет о комплексе мер, которые призваны предотвратить проблемы с задолженностями и повысить эффективность работы в любом бизнесе. Превентивные меры всегда предпочтительней исправительных. Следует справляться с первопричиной, а не воевать с ее последствиями. Образно говоря, надо бороться не с плесенью, а с сыростью: рассматривать управление дебиторской задолженностью как часть финансово-правовой безопасности (далее — ФПБ), а не латать финансовые прорехи.

Типовые формы, примеры, шаблоны приводятся в электронном виде в «Банке решений», размещенном на ресурсе [www.elin-consulting.ru](http://www.elin-consulting.ru). Для удобства все эти формы представлены в виде реестра в Приложении №1. Там же приводятся глоссарий и термины — в тексте они отмечены курсивом и подчеркиванием как *гиперссылка*.

Некоторые данные и типовые формы заполнены применительно к так называемому сквозному примеру.

В приложения №2–4 вынесены разделы, представляющие собой выжимку из теории и норм права касательно арбитражного суда, исполнительного производства и уголовного права. Если эти разделы покажутся вам скучными или излишними, то спокойно их пропускайте. А кому-то, надеемся, они, наоборот, будут интересны, поскольку представляют собой квинтэссенцию мудреного «талмуда» юристов и финансистов.

В приложении №5 приведен список нормативной документации и использованной литературы.

## ЧТО ТАКОЕ ДОЛГ, ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

*Если вы должны 50 долларов — вы злостный должник.  
Если вы должны 50 тысяч — вы мелкий предприниматель.  
Если вы должны 50 миллионов — вы корпорация.  
Если вы должны 50 миллиардов — вы правительство.*

Линн Таунсенд Уайт-младший

Неспособность платить по счетам — один из самых страшных рисков. Компанию, испытывающую нехватку наличности для ведения платежей, можно сравнить с двигателем, из которого вытекло машинное масло,

но из которого продолжают выжимать максимум: увеличивается температура (растут конфликтность и напряженность), резко усиливается нагрузка на составляющие механизмов (трещат бизнес-процессы), и, наконец, двигатель весь в дыму, испустив надсадный рев, встает. Можно ли вообще работать без долгов? Всегда ли долги являются для нас проблемой?

Действительно, работать без долгов, а точнее задолженностей, невозможно. Текущая задолженность — это естественная и нормальная ситуация для любого бизнеса. На практике юристы и финансисты пользуются понятиями, которые могут иметь различное толкование, поэтому предлагаем здесь сразу договориться о терминах и классификации.

**Дебиторская задолженность** — сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, компании со стороны других предприятий, фирм, компаний, а также граждан, являющихся их должниками (дебиторами). Дебиторская задолженность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности определяется как сумма, причитающаяся компании от покупателей (дебиторов).

Проще говоря, это то, что должны вам контрагенты (покупатели, клиенты, заказчики). В дебиторскую задолженность включаются авансы, которые были выплачены вами, но по которым ваш контрагент не выполнил свои обязательства. Например, поставщик или исполнитель получил аванс, но не сделал поставку, не выполнил работу, и тогда до тех пор, пока работа или поставка не будет осуществлена, оплаченный аванс остается дебиторской задолженностью. В нее также включаются суммы, выданные под отчет сотрудникам, и переплаты по налогам.

Понятие «дебитор» (от английского debt — «долг») происходит от латинского debitum — «долг, задолженность, обязанность».

С дебиторской задолженностью связано понятие долга. В повседневной жизни слово «долг» несет разные смысловые оттенки — от морально-этических до правовых. В законодательстве четкого понятия «долг» нет, на практике же юристы называют долгом задолженность, документально подтвержденную другой стороной или же решением суда, вступившим в силу. Также долгами называют просроченную дебиторскую задолженность. Ниже мы тоже сделаем оговорку о том, что будем понимать под понятием «долг» в контексте нашей книги.

Если говорить об этимологии слова «долг», то в этом вопросе мнения расходятся.

Вот что говорится в этимологическом онлайн-словаре Г.А. Крылова:

«**Долг**. Единого мнения относительно происхождения этого слова не существует. Одни языковеды говорят, что оно восходит к тому же

общевропейскому корню, что и готское *dulgs* — «долг». Другие утверждают, что оно одного корня с *долгий* и первоначальное его значение — «то, чего долго ждут».

А вот что говорит об этом этимологический онлайн-словарь А.В. Семёнова:

*«Долг*

Древнерусское — дългъ.

Общеславянское — дългъ.

Существительное «долг» — славянского происхождения. Оно означает «обязанность», а также «взятые займы и подлежащие возвращению деньги». Слова с аналогичной индоевропейской основой встречаются в ирландском (*diligim* — «заслуживаю»), а также готском (*dulgs* — «долг») языках.

*Производные: должный, долговой, задолжать, одолжить, должник».*

С юридической точки зрения дебиторская задолженность — это имущественное право, а имущественные права входят в более широкое понятие «имущество», регулируемое Гражданским кодексом РФ (ст. 128 ГК РФ). С экономической точки зрения «дебиторки» (так на профессиональном сленге называют дебиторскую задолженность) — одна из составляющих актива баланса, часть оборотного капитала. И если дебиторская задолженность не погашена, т. е. не оплачена, прибыль останется только на бумаге. Именно поэтому их взаимосвязь так важна.

**Кредиторская задолженность** представляет собой полную противоположность — это то, что вы должны контрагентам, приобретающим ваши товар и услуги, а также обязательства по выплатам сотрудникам в виде зарплат, премий, пособий и прочего, например учредителям в виде доли в прибыли и бюджету в виде задекларированных налогов. Источником погашения кредиторской задолженности может являться дебиторская задолженность, ведь если с вами не рассчитались, то и вам не из чего будет платить своему подрядчику без привлечения заемных средств.

Дебиторская и кредиторская задолженности имеют схожую классификацию. Возможно, нижеследующая информация может показаться вам на данном этапе излишним теоретизированием, но, поверьте, это далеко не так, в чем вы далее и убедитесь.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЕЙ



- по экономической и правовой природе
- по причине образования
- по длительности
- по критерию своевременности
- по перспективам взыскания
- по длительности просрочки
- в налоговом аспекте (сомнительная, безнадежная)

- По *причине образования* задолженность может быть *связанной* или *не связанной с реализацией товаров и услуг*.

Примеры последней: задолженность, образовавшаяся по вине сотрудника, не отчитавшегося за выданные ему деньги, или задолженность при расчетах с бюджетом в ситуации, когда были поданы документы в налоговые органы для возмещения НДС путем возврата, который еще не получен. Камнем преткновения для большинства компаний становятся задолженности контрагентов (поставщиков, покупателей, заказчиков) *за поставленные товары или оказанные услуги*, ей уделим особое внимание.

- По *длительности* задолженности разделяются на *краткосрочную* (до 12 месяцев) и *долгосрочную* (свыше 12 месяцев), что объясняется принятыми временными интервалами в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности.
- По *критерию своевременности* погашения — *текущая* (нормальная) задолженность и *просроченная* задолженность.

Текущая задолженность является следствием условий договора по выполненным обязательствам, при этом срок погашения по ней еще не наступил. Например, поставлен товар, окончательный расчет по которому, согласно договору, наступает через 30 календарных дней. Просроченная задолженность создается просроченным сроком платежа, предусмотренным договором.

- По *критерию прогноза и факта* — соответственно *плановая* и *фактическая* дебиторская задолженность.
- По *перспективам взыскания* задолженность может считаться *проблемной*, если, очевидно, что просроченная задолженность не может быть взыскана в рамках претензионной досудебной работы.

Организационные мероприятия по взысканию просроченной задолженности рекомендуется проводить в течение трех месяцев. Жестких временных критериев, согласно которым задолженность следует считать проблемной, нет, но в большинстве случаев рациональным будет признать таковой задолженность, чей срок превышает 90 дней, хотя при этом активно проводилась работа по погашению долга: направлялись письма, делались звонки с напоминаниями, велись переговоры.

Здесь и в дальнейшем **проблемную задолженность будем называть долгом**. Говоря юридическим языком, долг — это денежные средства или иные материальные ценности, которые одна сторона должна передать другой на основании совершенной сделки (договора), закрепленной устно или письменно.

По **длительности просрочки** задолженность может составлять:

- более двух недель;
- более месяца;
- более трех месяцев;
- более одного года.

Данные сроки не регламентируются законодательством, но такая градация позволяет привязать соответствующие организационные мероприятия по взысканию задолженности и создает объективное понимание финансового состояния.

**В налоговом законодательстве** используются термины **сомнительной** и **безнадежной задолженности**.

**Сомнительная задолженность** — задолженность, в отношении которой существует сомнение в том, что она когда-либо будет погашена. Согласно п. 1 ст. 266 Налогового кодекса РФ, сомнительным долгом признается любая задолженность перед налогоплательщиком, возникшая в связи с реализацией товаров, выполнением работ, оказанием услуг, если эта задолженность не погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией.

Под сомнительную задолженность компания вправе создавать резервы, уменьшающие налог на прибыль. Это позволяет распределить налоговую нагрузку. Резервы по сомнительным долгам — удобный инструмент налогового планирования, которым можно пользоваться, когда компании нужно отразить расходы для уменьшения налога на прибыль.

**Безнадежная задолженность** — задолженность, относительно которой есть основания полагать, что она никогда не будет погашена. Налоговым органам для списания такой задолженности одной уверенности кредитора недостаточно. Необходимо представить подтверждающие документы



(о ликвидации должника, его банкротстве, акт о невозможности взыскания, вынесенного судебным приставом, и т. п.).

Безнадежными признаются те долги перед налогоплательщиком, по которым истек установленный срок исковой давности и по которым в соответствии с гражданским законодательством обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения на основании акта государственного органа или ликвидации организации (п. 2 ст. 266 НК РФ). Безнадежную задолженность можно списать, уменьшив на сумму этого расхода налог на прибыль.

*Если в вашей компании налажена система ФПБ (финансово-правовой безопасности), то суммы имеющихся задолженностей должны быть под рукой и не требовать специальных вычислений, дополнительной работы бухгалтера.* Концепцию ФПБ как основу стабильного бизнеса мы раскроем в последней главе нашей книги.

Проведите мини-тест, попробовав получить эту информацию в вашей компании.

Собственно классификация задолженностей позволяет выработать регламент действий и мероприятий по взысканию, соответствующих каждому типу задолженностей. К примеру, при двухнедельной задолженности достаточно письма-напоминания и звонка, тогда как при задолженности свыше трех месяцев такие меры уже недостаточны.

Итак, работать без долгов, а точнее задолженностей, невозможно, но задолженность задолженности рознь, и, самое главное, когда проблемы с задолженностями носят системный характер, это разрушает устойчивость бизнеса. Рассмотрим пример.

### **Вполне обычная история**

Открывается предприятие малого бизнеса. Собственник, он же директор, помнит все свои договоры, общается со всеми клиентами. У него есть понимание, сколько должно поступить денег и когда, а также какие расходы предстоят в ближайшее время.

Время идет. Бизнес расширяется. Количество сделок увеличивается. Растет штат сотрудников. Уровень их заинтересованности и мотивации определить сложно, но есть предположение, что он недостаточен.

Деньги приходят и уходят. Какая-то часть «выдергивается» из оборота учредителем для личных целей. Сумма определяется на уровне интуиции. Это и есть, по сути, неоформленные, но являющиеся таковыми дивиденды от бизнеса. А что делать?

Нужно получать прибыль... Работа не может выполняться ради самой работы.

В определенный момент возникает ощущение нехватки оборотных средств. Где-то нужно перекредитоваться или придержать оплату поставщикам и подрядчикам. Постоянно приходится как-то выкручиваться. Но затягиванию платежей тоже есть предел. Из-за невозможности работать в долг некоторые контракты теряются.

Попробовали получить кредит. Без залога не дают. Наконец кое-как взяли, причем владельцу пришлось поручиться лично как физическому лицу, обеспечив его всем своим имуществом, иначе банк отказывался предоставить кредит. Правда, под очень высокий процент, почти сопоставимый с размером прибыли. Но, если все будет хорошо, можно уложиться с возвратом. Пока что дебет с кредитом сходятся.

Прошло немного времени. Периодически возникают задержки с платежами от контрагентов, подчас по причине банальной забывчивости менеджеров: не выставили счет, не напомнили в силу иных, вроде бы объективных причин.

Дальше — больше: уже не первый раз при возникновении спорной ситуации невозможно найти договор в подписанном виде. При обращении за консультацией к юристам следует ответ, что перспектива туманна. Договор не налагает четких обязательств, а накладные подписаны непонятным лицом: стоит чья-то «закорючка», доверенности на подписанта нет.

Состоялся первый судебный спор. Ну, хоть тут все прошло хорошо. Судебное решение на руках, но, оказалось, это еще не значит, что удастся получить деньги. С задолжавшей компании взять нечего, исполнительный лист отнесли в банк, а денег у должника на счету нет. Имущества тоже нет. Деньги юристам за суд заплатили и тем самым только увеличили свои затраты.

А тут уволился бухгалтер. Ревизия при смене бухгалтера выявила отсутствие большого количества наших экземпляров актов, накладных и договоров. Кто за этим следит, непонятно. Караул!

Подошло время очередного платежа по кредиту. Заказчик задерживает платеж, говорит, что вот-вот оплатит. Банк насчитывает пени.

Пришел хороший крупный контракт, но нужно отсрочить платеж. Идти на это или нет? Юрист в отпуске, да и терять заказ не хочется. Решено: рискуем.

В текущей деятельности опять не хватает денег. Все сложнее выдергивать их из оборота. Вероятно, влияет кризис экономики или просто идет временный спад.

Подвел поставщик, и, как назло, задержка именно по крупному контракту. Штрафы в договоре большие, и сам он может быть расторгнут в одностороннем порядке заказчиком при задержке поставки более чем на 10 дней. С исполнителя спрос малый — что сказали, то и подписал, а юрист в отпуске был.

Поставщики начинают трясти из-за неоплаты, отказываются работать в кредит. Как назло, на рынке спад. Все одно к одному.

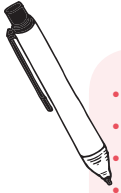
А тут еще налоговая проверка. Налоговикам не нравятся некоторые поставщики. Похоже, мол, фирмы-однодневки. Насчет всех точно не скажешь, но среди тех, кто не нравится налоговикам, есть те, которых мы точно считали нормальными. Налоговики взяли весь оборот, прошедший по этим поставщикам, и доначислили с него НДС 18% и налог на прибыль 20% плюс штраф 20% и пени. Сумма получается огромная. Совсем уже край. Мы же не можем отвечать за своих контрагентов!

Как будто сжимается петля. Перед банком долг, а в залоге все личное имущество. Поставщики звонят каждый день. Должники водят за нос. Налоговая арестовала счета, материал передают в правоохранительные органы.

Точка.

С подобной ситуацией, к сожалению, в нашу компанию обращаются иногда даже по несколько клиентов в день. Этот собирательный пример иллюстрирует комплекс системных недоработок и отсутствие надлежаще выстроенной ФПБ, что порождает долги и даже крах бизнеса.

## ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДОЛГОВ КАК СЛЕДСТВИЕ НЕДОРАБОТОК ФПБ



- неисполнение договорных обязательств
- спад продаж
- внутренние конфликты
- налоговые претензии
- внешние конфликты
- ошибка в финансовом планировании и управлении
- форс-мажорные обстоятельства

- **Неисполнение договорных обязательств** контрагентом — когда поставщик не выполняет свои обязательства по отгрузке или поставке товара либо просто банально не платит по различным причинам.

Недоработки ФПБ заключаются в том, что контрагента не проверили до заключения договора, он получил отсрочку с оплатой, когда ее нельзя было давать, а договор подписан без внимания к обязательствам по оплате.

- **Спад продаж**, возникший в силу внешних и внутренних причин — уменьшения объема рынка или уменьшения доли рынка вследствие снижения эффективности самой компании.

Нарушение ФПБ заключается в том, что этот момент не был своевременно упрежден с помощью управленческого учета — действенного инструмента, позволяющего, как говорится, держать руку на пульсе бизнеса.

- **Внутренние конфликты**, т. е. конфликты акционеров и лиц, принимающих решения в ходе управления бизнесом, когда организацию начинают рвать на части, по всем фронтам идут сбои, что порождает иски к компании и акционеров друг к другу, на основе, скажем, возникшего из пыльного прошлого договора займа, использованного на этапе открытия компании для получения денег одним из учредителей.

Нарушение ФПБ заключается в том, что договоренности между учредителями не были юридически урегулированы заранее и не был прописан порядок управления и поведения в кризисных ситуациях.

- **Налоговые претензии** — доначисление, произведенное налоговым органом. Средний размер доначислений по результатам выездных налоговых проверок в Москве в 2014 г. составил более 20 млн руб. Согласитесь, если завтра поступит требование заплатить 20 млн руб., то для многих компаний эта ситуация будет неприятным сюрпризом.

Недоработки ФПБ заключаются в том, что вовремя не были оценены и минимизированы налоговые риски.

- **Внешние конфликты** выражаются, как правило, в конкурентной борьбе, которая часто ведется не по правилам, и в конфликтах с контрагентами.

Недоработки ФПБ в этих случаях могут заключаться в том, что компания оказалась не готова к конфликтам, активы ее не защищены, и у нее нет ни внутренних ресурсов для конкурентной борьбы, ни отлаженных контактов с профессиональными консультантами.

- **Ошибки в финансовом планировании и управлении**, из-за чего в один прекрасный день обнаруживается нехватка денег, расходы вдруг превышают доходы или же доходы есть только на бумаге, а живых денег на расчетном счете / в кассе нет.

Недоработки ФПБ заключаются в том, что в финансовом планировании и учете царит неразбериха, система учета дебиторской задолженности отсутствует, риски не получают системной адекватной оценки.

- **Форс-мажорные обстоятельства**, возникающие в экономике или на рынке в целом либо касающиеся конкретно вашей компании (пожар, наводнение, военные действия).

Для того чтобы понимать, как избежать подобных проблем или выйти из затруднений с минимальными потерями независимо от того, в какой роли — взыскателя или должника — вы находитесь, нужно осознать правила игры как на одной, так и на другой стороне. Это позволит предвидеть действия вашего оппонента, а значит, правильно выстроить свои действия, выбрать оптимальный путь, а самое главное, научиться упреждать проблемы.

Рассмотрим **Сквозной пример**, с которым будем работать на протяжении всей книги, переходя по очереди то на сторону должника, то на сторону взыскателя.

### **1. Сквозной пример — описание трех типичных ситуаций с задолженностями**

Представим четыре компании, три из которых (А, В и С), разные по масштабу, действуют в одном сегменте рынка и являются должниками компании D.

Компания А небольшая, без имущества на балансе, в штате три сотрудника, оборот 10 млн руб. в месяц. Из-за того что контрагент-поставщик не выполнил перед ней обязательств, она соответственно не смогла исполнить свои обязательства перед компанией D. Образовался долг в размере 600 000 руб. — типичная ситуация, когда у должника фактически нет активов и сам по себе он не представляет большой ценности.

У компании В на балансе есть автомобиль и здание, ее оборот — 200 млн руб. Погасить долг она не может из-за падения продаж и, как следствие, уменьшения оборотных средств. Хотя эта компания тоже относится к малому бизнесу, но она более крупная, и ее сложнее ликвидировать благодаря накопленным ею материально-техническим и кадровым ресурсам.

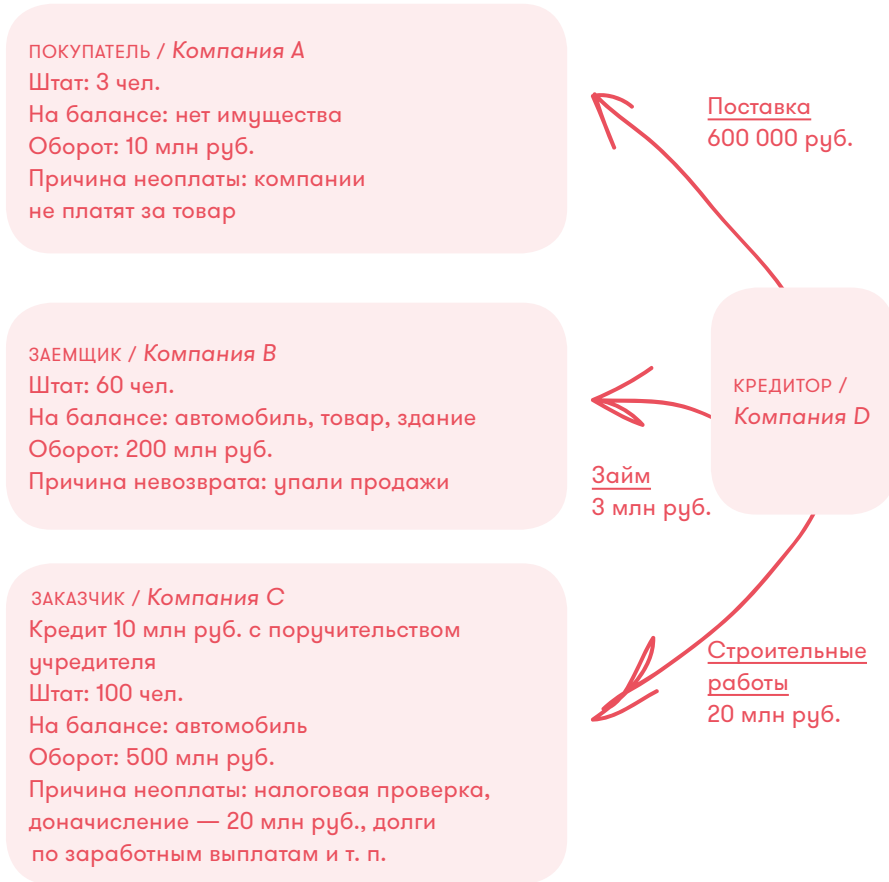
У компании С годовой оборот 1,5 млрд руб., в штате 100 сотрудников, на балансе есть основные средства (оборудование, недвижимость, автотранспорт) и взят кредит в размере 10 млн руб. Она испытывает ряд проблем — налоговые доначисления по результатам налоговой проверки, задолженность по заработной плате, финансовые просчеты. Долги перед компанией D за строительно-монтажные работы далеко не единственные, которые она не может выплатить.

В примере фигурируют компании разного масштаба для того, чтобы охватить типичные ситуации, которые возникают в жизни. Для каждой компании применимы различные стратегии. На практике контрагентом-неплательщиком может оказаться как малая компания уровня А, так и более крупная уровня С. Задолженность компаний А, В, С по отношению к компании D — дебиторская. Компания D — кредитор компаний А, В, С, чья задолженность по отношению к компании D является кредиторской.

В дальнейшем мы будем использовать эти компании для иллюстрации практических решений по выходу из долговой ситуации.

## РЕЗЮМЕ

- Задолженность — неотъемлемая часть любого бизнеса. Критична для бизнеса лишь проблемная задолженность. Как мы договорились, будем называть ее долгом. Долг — это лишь вершина айсберга, а сама проблема носит, как правило, системный характер.



**Рис. 2.** Сквозной пример задолженности компаний А, В, С перед компанией D

- Классификация задолженностей позволит четко выявлять проблемные участки. Она необходима для эффективного управления дебиторской задолженностью и финансами в целом.
- Хотя причины возникновения долгов разные, но все они происходят из-за недостатков ФПБ.

## ЗАДАНИЕ

1. Запросите сведения о размере дебиторской и кредиторской задолженности в вашей компании. Выясните размер задолженности по длительности просрочки, а также с разбивкой на текущую, плановую, проблемную и сомнительную, включая безнадежную.

2. Определите, к ситуации какой из компаний в сквозном примере близка ваша деятельность и какие недоработки ФПБ представляют наибольший риск.

## ОБЩИЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПРИ РАБОТЕ С ДОЛГОМ ДЛЯ ДОЛЖНИКА И ВЗЫСКАТЕЛЯ

### ОБЩИЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ВЗЫСКАТЕЛЯ

#### Первое: правовая экспертиза долга

Иными словами, необходимо понять, о чем свидетельствуют аргументы и факты? Упорядочиваем информацию по долгам: документы, переписку, информацию о поэтапном выполнении договора и оценку перспектив правового обжалования.

#### Второе: оценка финансово-правового состояния должника

Определяем: а есть ли что взять с должника? Не находится ли он в стадии ликвидации или банкротства?



Рис. 3. Общий план действий взыскателя (кредитора)



### Третье: определяем поведенческую модель должника

Выясняем, с кем имеем дело, «что это за гусь». За каждым бизнесом стоит человек или группа людей, и надо разобраться, с кем имеешь дело, не только по части статуса (это прояснится позднее), но и поведения, психологии. Потребуется проанализировать коммуникации с должником, определить его поведенческую модель.

### Четвертое: выбор стратегии

Исходя из ранее полученной информации (выясненных статусов, ресурсов, поведенческой модели, значимости долга, личного отношения взыскателя к долгу), формируем собственную основную стратегию, а также запасные, ориентированные как контрдействия в ответ на возможные варианты поведения должника.

Существует ряд *стратегий (подходов) взыскания долга*, каждая из которых содержит множество нюансов:

- *переговорно-психологический подход*;
- так называемые *альтернативные стратегии взыскания* — взаимозачет, продажа долга, PR-акции и прочие мероприятия;
- *судебно-правовой подход* — основной, на который делается упор;
- *криминально-силовой* — самый радикальный подход к взысканию долга. Мы не только не предлагаем его использовать, но и категорически предостерегаем от этого шага, а здесь упоминаем его лишь затем, чтобы дать представление о рисках, с ним связанных.

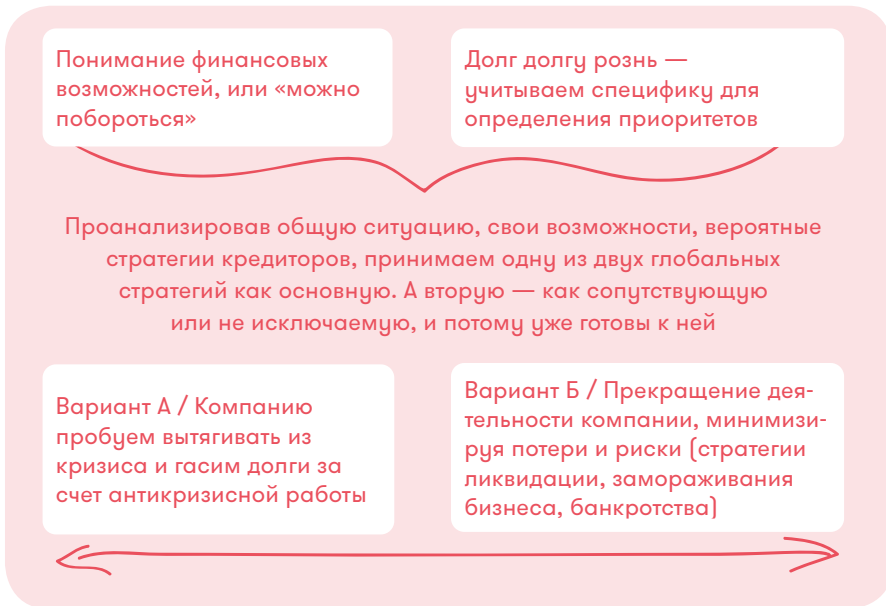
### Пятое: составление письменного плана мероприятий по взысканию и его реализация

Излагайте мысли в письменном виде! На словах даже с самим собой не договоришься.

## ОБЩИЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ДОЛЖНИКА

### Первое: оценить финансовое состояние с учетом правовой экспертизы задолженностей

Главное: выяснить, точно ли ситуация с деньгами аховая или все же стоит побороться? Можно, используя терминологию закона о банкротстве, поставить вопрос и так: есть ли признаки неплатежеспособности и (или) недостаточности имущества? Это не так просто, как кажется на первый взгляд. Одно дело, если обороты компании невелики и в штате всего полдюжины сотрудников. Тогда достаточно на табличке в Excel



**Рис. 4.** Общий план действий должника

или на листке бумаги вручную отобразить доходно-расходные ожидания, поступления и расходные статьи. Однако в других случаях интуитивные предположения руководителя использовать не стоит: они часто ошибочны, хотя бы потому, что нередко мы принимаем желаемое за действительное.

Для упрощения процесса предоставим вам алгоритм экспресс-оценки финансового состояния должника, а также покажем, какие инструменты позволяют разобраться в ситуации досконально и системно.

**Второе: учесть специфику каждого вида задолженности и определить приоритеты в погашении долга**

Долг долгу рознь, и для правильной расстановки приоритетов в погашении долгов необходимо ориентироваться в природе их происхождения и предвидеть возможные последствия непогашения с учетом специфики долга.

**Третье: выбрать стратегию**

С учетом своего финансового состояния и прогнозов по действиям взыскателей формируется одна из двух основных стратегий: первая — вытянуть компанию из кризиса, вторая — прекратить деятельность компании с минимизацией потерь и рисков. Наряду с основной стратегией прорабатываются запасные или спланированные как контрдействия. К примеру, при проведении антикризисной работы или поиске источников

финансирования хорошо бы иметь запасной вариант, например переход в одну из стадий банкротства, если стратегия и антикризисная работа не дадут результата, а кредит не будет одобрен.

***Вариант А: вытянуть компанию из кризиса и погасить долги***

Это правильный вариант, если ситуация с погашением долгов поддается решению или может быть решена при определенных обстоятельствах, к примеру при выполнении оптимистичного плана продаж или же при успешном взыскании проблемной задолженности с того, кто не платит самому должнику. В этом случае применимы стратегии антикризисной работы, направленные на улучшение финансового состояния, реструктуризацию, привлечение финансирования, продажу бизнеса и т. д.

Но в условиях кризисной ситуации следует быть готовым и к негативному сценарию, особенно если становится понятно, что положительный сценарий с высокой вероятностью может не сработать. К примеру, реструктуризация или кредит не будут одобрены, не удастся найти инвестора и т. п. Таким образом, выбор генеральной стратегии по варианту А не означает отказа от варианта Б.

***Вариант Б: прекратить деятельность компании с максимальным погашением долга и минимизацией потерь и рисков***

Если погасить долг нереально или же не представляется возможным согласно объективной оценке (про надежду на чудо не говорим), то следует хладнокровно применять стратегии, направленные на прекращение деятельности.

Но, даже действуя в соответствии с вариантом Б, следует помнить, что сама по себе антикризисная работа и ее результаты станут подстраховкой, параллельно обеспечивая возможность действий по варианту А, в направлении которого может развернуться ситуация. Это значит, что, выбрав один из вариантов, нельзя быть на 100% уверенным в его реализации, а главной целью все равно останется прекращение деятельности, по возможности с полным выполнением своих обязательств и получением максимальной экономической отдачи в сложной ситуации.

**Четвертое: сформировать и реализовать программу выхода из кризиса**

На этом этапе требуется дополнить стратегию детальным планом действий с указанием ответственных лиц. Безусловно, нельзя со 100%-ной вероятностью заранее предусмотреть, как будут развиваться события, поэтому в план следует включить альтернативы, если основная стратегия не сработает.

Какова вероятность взыскать долг?

Что можно взять с должника?

С кем имеем дело?



ВЗЫСКАТЕЛЬ (КРЕДИТОР)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Глава I

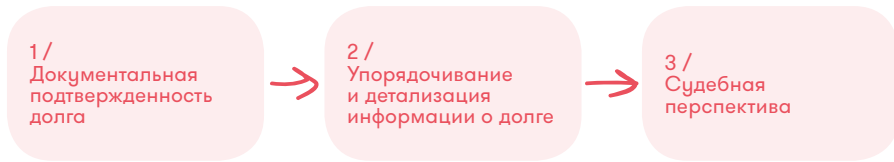
## Подготовка к взысканию со стороны кредитора (взыскателя)

### ОЦЕНКА ПРАВОВОЙ ПЕРСПЕКТИВЫ ВЗЫСКАНИЯ ДОЛГА

Прежде всего, выясняем, имеется ли *документальное подтверждение долга*. Нередко уверенность в наличии долга не имеет достаточного юридического основания.

Затем необходимо упорядочить и детализировать информацию о долгах. Отдельно формируется реестр всех относящихся к делу документов, включая договор и закрывающие документы — акты, товарные накладные, переписку. Не удивляйтесь, если в процессе этой работы обнаружится, что некоторые документы отсутствуют: нет подписанного договора или акта. К сожалению, такое небрежное ведение документации — это рядовая ситуация. Проверяем, кем подписаны документы и были ли у подписавшего лица соответствующие полномочия. Для этого необходимы учредительные документы, которые, по идее, следовало бы запросить до подписания договора. Если их нет, возможны сюрпризы.

*Упорядочьте и детализируйте информацию о долгах* в форме таблицы. Если проблемных должников несколько или с одним должником



**Рис. 5.** Правовая экспертиза долга

было заключено несколько договоров, имеет смысл составить сводную таблицу-список и внести в нее по отдельности всех должников и каждый из договоров с указанием суммы, сроков просрочки, размеров штрафов, наличия обеспечения. При заключении с должником нескольких договоров надо быть готовым к тому, что по каждому из них состоится отдельное судебное разбирательство. Фиксируем в таблице, какие действия проводились с долгом: количество звонков, проведенных переговоров, личных встреч и т. д.

*Проанализируйте дела на предмет правовой перспективы* с учетом вероятности победы в суде. Оцените, сколько времени понадобится для получения исполнительного листа. Обратите внимание: пока что мы не говорим о получении живых денег. Если есть подписанные акты или накладные, то с большой вероятностью все решится в одно-два заседания, т. е. за пару месяцев. Если же подписанных документов нет, а есть встречные требования, то времени понадобится в два-три раза больше. Конечно, мы не знаем, насколько будет активна другая сторона, к примеру, подаст ли она апелляцию, кассацию, но все-таки ваш юрист может сделать предварительные прогнозы, анализируя документы. Для большей точности оценки, особенно по крупным спорам и сделкам, рекомендуем выслушать два-три мнения и уже после этого сформулировать итоговую позицию.

## РЕЗЮМЕ

- Правовая экспертиза позволит упорядочить сведения о долгах, сделать вывод о судебной перспективе дела и предварительно спрогнозировать сроки его рассмотрения в суде. Эти действия помогут преодолеть субъективность, отбросить лишние иллюзии или, наоборот, укрепить уверенность в успехе и приблизиться к взысканию долга.