

# 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. Одной из важнейших задач является управление долгами или дебиторской задолженностью.

Представим себе 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). Таким образом, даже по двум данным критериям организация должна будет контролировать не менее 10 тыс. 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 только операционные риски (т.е. связанные с отсутствием элементарного

учета, оценки и контроля) могут повлечь 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 **долг**: «Все должное, что должно исполнить, обязанность»<sup>1</sup>. В Гражданском кодексе РФ (далее — ГК 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 погашение задолженности безвестно отсутствующего (ст. 43), взыскание с арендатора задолженности по оплате (ст. 630).

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

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

Мы будем рассматривать долги в большей степени 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».

---

<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 Банка России от 26 марта 2007 г. № 302-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации» // Вестник Банка России. 2007. № 20–21 (с послед. изм.).

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:

- по оплате поставленного товара, оказанных услуг, выполненных работ;
- по возврату кредитов и займов;
- по оплате арендных (лизинговых) платежей;
- по оплате перевозки товаров;
- по оплате хранения товаров;
- по поставке товара, оказанию услуг, подряду (неденежные долги).

Помимо этого, главы книги о досудебном и судебном взыскании долга, а также исполнительном производстве и схемах реструктуризации<sup>1</sup> применимы к следующим видам долгов:

- по взысканию ущерба по обязательствам из причинения вреда (например, при ДТП, при повреждении имущества третьим лицом, при затоплении);
- по взысканию сумм неосновательного обогащения — неосновательно приобретенных или сбереженных денег (например, деньги ошибочно зачислены на чужой счет).

Раздел по исполнительному производству<sup>2</sup> также актуален для взыскания любых долгов, подтвержденных решением суда, в частности, заработной платы, алиментов, налогов, штрафов и прочих «не гражданско-правовых» долгов.

### **Классификация задолженности**

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

---

<sup>1</sup> Главы 3–6.

<sup>2</sup> Глава 5.

**«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 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 называют также **дефолтом**. Просроченную задолженность принято разделять на сомнительную, которую еще можно взыскать, и безнадежную, подлежащую списанию.

### Управление долгами

Случаются ли в Вашей компании ситуации, когда проблема возникла, но о ней руководство вовремя не узнает и не принимает решения, 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 **даным процессом следует управлять, координировать**, а не оставлять на откуп самоуправлению.

Профилактика и взыскание долгов не будут эффективными без понимания целей процесса и его задач, без контроля сроков и ре-

зультатов деятельности. При отсутствии управленческого воздействия 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 ошибками других. Например, решения по работе с должником принимаются каждым подразделением и на каждом должностном уровне отдельно, единое же руководство, способное быть в курсе всего и принимать качественные управленческие решения, по каким-то причинам в данном бизнес-процессе не предусмотрено, что влечет рассогласованность всего процесса.

В таком случае у сотрудников может быть потеряна общая цель управления дебиторской задолженностью — получение денежных средств или иного исполнения, а не процедура ради процедуры.

Исследованию проблем управления посвящено огромное количество работ. В годы перехода к рыночной экономике наряду с термином «управление» стал пользоваться популярностью термин «менеджмент», отличие которого от «нашего» термина по большому счету состоит лишь в том, что это слово пришло из английского языка и западные исследователи используют в своих работах 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 исследовалась.

На современном этапе исследованию данной темы посвятили свои работы М. Хромов, С. Брунгильд, О. Малкин, М. Джонджуа, Е. Тихонова, И. Пашкина, О. Соснукаускене, О. Фадеева, А. Шумович<sup>1</sup>. Правовые аспекты управления взысканием дол-

---

<sup>1</sup> См.: Хромов М. Дебиторка. Возврат, управление, факторинг. СПб., 2008; Брунгильд С. Управление дебиторской задолженностью. М., 2007; Малкин О. Управление задолженностью. Стратегии взыскания долгов и защиты от кредиторов. М., 2008; Джонджуа М. Возврат долгов. М., 2006; Тихонова Е. Дебиторская и кредиторская задолженность. М., 2008; Пашкина И., Соснукаускене О., Фадеева О. Работа с дебиторской задолженностью. М., 2009; Шумович А. 100 шагов по сбору долгов. Практическое руководство по работе с должниками. М., 2007.

гов рассматривались в работах Д. Военчера, М.Ю. Тихомирова, Д.Ю. Жданухина и ряда других исследователей<sup>1</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>2</sup>

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

**Управление** в общем виде представляет собой «функцию организмов, систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающую сохра-

<sup>1</sup> См.: Тихомиров М.Ю. Взыскание долгов по коммерческим договорам. М., 2009; Военчер Д. Долги. Эффективное взыскание. Исполнительное производство. Нормативные акты. Комментарии. Рекомендации. М., 2001; Жданухин Д.Ю. Практика коллекторской деятельности. Как взыскивать долги: сб. статей. М., 2009.

<sup>2</sup> См.: Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Общие положения. М., 2008; Договорное право. Договоры о передаче имущества. Книга вторая. М., 2008; Договорное право. Договоры о выполнении работ и оказании услуг. Книга третья. М., 2002; Договорное право. Договоры о займе, банковском кредите и факторинге. Договоры, направленные на создание коллективных образований. Книга пятая. М., 2006; Новоселова Л.А. Сделки уступки права (требования) в коммерческой практике. Факторинг. М., 2003; Практика рассмотрения коммерческих споров. Анализ и комментарии постановлений Пленума и обзоров Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. М., 2008; Публичные торги в рамках исполнительного производства. М., 2006; Гражданское право. Актуальные проблемы теории и практики / под ред. В.А. Белова. М., 2007; Скловский К.И. Гражданский спор. Практическая цивилистика. М., 2003; Гонгало Б.М. Учение об обеспечении обязательств. Вопросы теории и практики. М., 2002; Ярков В.В. Гражданский процесс. М., 2009; Телюкина М.В. Основы конкурсного права. М., 2009; Решетникова И.В., Курганникова И.В. Судебные расходы в арбитражном процессе. М., 2008; Сарбаш С.В. Исполнение договорного обязательства. М., 2005.

нение, 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 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. 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:**

---

<sup>1</sup> *Российская социологическая энциклопедия* / под ред. Г.В. Осипова. М., 1999. С. 585.

<sup>2</sup> См.: *Современная западная социология: словарь* / под ред. Ю.Н. Давыдова, М.С. Ковалева, А.Ф. Филиппова. М., 1990; *Социология управления и организации: современные подходы: сб. науч. статей*. Саратов, 1999.

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

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.

2. На этапе сопровождения долга — вести учет, контроль и документальное обеспечение своевременного возврата долга, а также осуществлять предупреждение невозврата долга.

3. На этапе взыскания долга — обеспечить взыскание в пользу кредитора невозвращенного в срок долга.

Кредитор выступает в своей деятельности в двух лицах. Во-первых, как субъект управления отношениями «кредитор — должник». В этой ситуации компания представляет собой единое целое по отношению к должнику. Во-вторых, кредитор является самоуправляемой структурой (организацией), внутри которой есть свои руководители и свои подчиненные, своя структура управления. В этом смысле компания выступает как «живой организм», объектом управления в котором являются люди.

**Субъектом управления процессом профилактики и взыскания долга** в организации выступает либо конкретное лицо — человек (директор, руководитель филиала, отдела), либо формализованная структура (объединение лиц) — правление организации, различные комитеты, комиссии. В отечественной литературе получило в свое время широкое распространение понятие «коллективный субъект управления»<sup>1</sup>, определяемый многими учеными как «совместная деятельность группы управленцев и специалистов разного профиля»<sup>2</sup>.

**Объект управления:**

- внутри организации — подчиненные руководителю организации структуры (филиалы, отделы, управления), первичной составляющей которых являются исполнители — отдельные индивиды со всеми их личностными характеристиками;

---

<sup>1</sup> См.: Журавлев А.Л., Ломов Б.Ф. Психология управления. М., 1978.

<sup>2</sup> Цит. по: Сиягин Ю.В., Калинин И.В. Проблема поиска субъекта управленческой деятельности // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса. М., 1995. С. 37.

## 1.2. Долги в системе рисков организации

- во взаимоотношениях с должником — сами отношения «кредитор — должник», которые кредитор стремится направить в русло погашения долга.

**Методы управления** — совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения целей управления профилактикой и взысканием дебиторской задолженности.

Подробнее данным методам в рамках проблемы взыскания долгов будет посвящена значительная часть книги.



Таким образом, управление долгами — это совокупность определенных действий (операций, мер), совершаемых субъектом управления организацией-кредитора по отношению к объекту управления (организационной структуре кредитора и отношениям между кредитором и должником), с тем чтобы обеспечить профилактику возникновения проблемных долгов, контроль своевременного погашения долгов и эффективное взыскание не возвращенных в срок долгов.

### 1.2. Долги в системе рисков организации: риск контрагента, рыночный риск, операционный риск, системный подход к рискам

В процессе принятия решения люди уделяют больше внимания размеру последствий разных исходов, нежели их вероятности.

*Я. Бернулли*

Современная наука представляет риск как вероятное событие, в результате наступления которого могут произойти положительные, нейтральные или отрицательные последствия. Если риск предполагает наличие как положительных, так и отрицательных результатов, он относится к **спекулятивным рискам**. Если же вследствие реализации риска могут наступить либо отрицательные результаты, либо их может не быть вообще, такой риск именуется **чистым**.

Бизнес всегда связан с риском. Предпринимательская деятельность — это рискованная деятельность и определяется даже в законодательстве как «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»<sup>1</sup>. Как ни странно, повышенный риск несет для организации высокую прибыль, хотя оставляет возможность и существенных убытков.

Действующая организация окружена рисками на каждом этапе своей деятельности: отсутствие клиентов, принятие нового закона, риски мошеннических действий, некомпетентности сотрудников. Одним из существенных рисков является риск невозврата долгов. Однако больше всех рискует тот, кто не рискует.

При этом, например, в страховых организациях риски просчитываются с большой степенью вероятности. Допустим, анализируя данные Росстата о количестве травмированных (травмы, отравления и некоторые другие последствия воздействия внешних причин), мы видим, что в период с 2000 по 2007 г. этот показатель примерно одинаков — от 86 до 92 человек на 1000 человек населения<sup>2</sup>. В связи с этим можно сделать упрощенный вывод, что на застрахованных 1000 человек по данному риску только у 100 может произойти страховой случай. Более подробные данные даст повозрастная статистика, статистика по видам травм, профессиональным травмам, определенные формулы и прочие инструменты страховых компаний.

Риски невозврата долгов также могут быть просчитаны с определенной степенью точности.

Для систематизации видов рисков и определения места долгов в системе рисков организации приведем перечень рисков,

---

<sup>1</sup> Пункт 1 ст. 2 ГК РФ.

<sup>2</sup> Данные взяты с официального сайта Росстата: раздел «Здравоохранение», отчет «Заболеваемость населения по основным классам болезней в 2000–2007 гг.» // <[http://www.gks.ru/free\\_doc/2008/zdrav/93.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2008/zdrav/93.htm)>. Более подробные данные также издаются в виде сборников, например: *Россия в цифрах*. 2008: краткий статистический сборник. М., 2008.

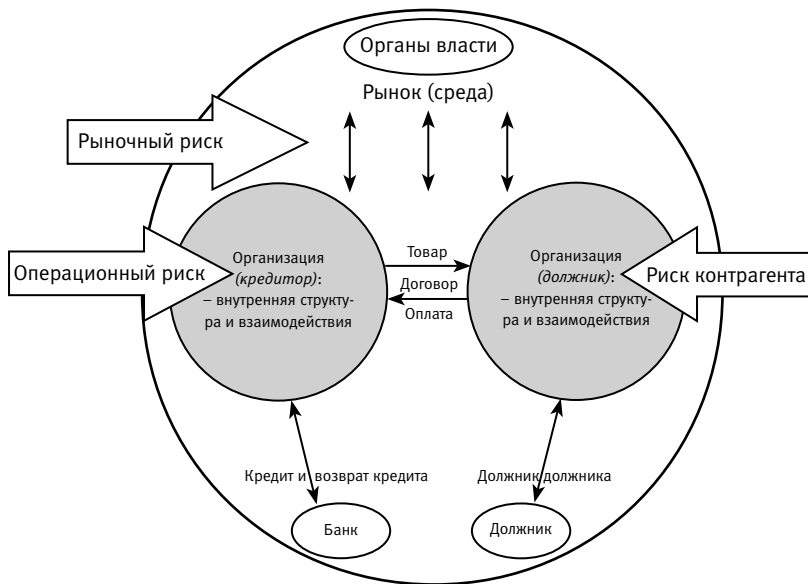
## 1.2. Долги в системе рисков организации

сформулированных Базельским комитетом по банковскому надзору, который был создан в 1988 г. по инициативе ряда европейских стран, Японии и США с целью унификации подходов надзорных органов к регулированию банковской деятельности.

Базельский комитет выделяет:

- **кредитный риск (или риск контрагента):** риски возникновения убытков в результате дефолта (т.е. неплатежа) заемщиков и иных клиентов банка по операциям, носящим кредитный характер;
- **рыночный риск:** возможные потери банка от колебания курса валют, процентных ставок и рыночных цен различных финансовых инструментов, используемых банками;
- **операционный риск:** риск возникновения убытков, вытекающих из несовершенства либо ошибок в построении **внутренних процедур** или операционных систем банка, человеческого фактора (т.е. ошибок, злоупотреблений и мошенничества со стороны персонала банка) либо **внешних обстоятельств**, находящихся вне контроля банка.

Схематично изобразим **базовую схему рисков:**



Таким образом, мы видим, что риск невозврата долга относится к рискам контрагента. В свою очередь, данный риск нельзя представлять отдельно от иных рисков: реализации «риска контрагента» способствует реализация для должника рыночного или операционного риска, причем кредитор также способен предвидеть, подвержен ли должник данным рискам или нет. Например, если должник берет кредит на строительство завода в регионе, где аналогичный завод уже функционирует, то для него будет повышен рыночный риск. Или: агрессивная политика на рынке, большой рекламный бюджет при наличии очевидных плюсов свидетельствует и о повышенной рискованности деятельности самого должника.

При анализе рисков следует понимать, что и кредитор, и должник — это одна из частей более общей системы, включающей и другие организации, и множество различных отношений, причин и следствий, и определенную платформу для существования: законодательство, географическое местоположение, конкретную историческую ситуацию.

Сам должник — точно такая же организация, как и кредитор, со своей внутренней структурой, операционными и рыночными рисками, персоналом. И должник в ряде случаев аналогично зависит от деятельности своих поставщиков и прочих должников, как и кредитор, как правило, также является должником в других отношениях.

**Система** (от греч. *systema*) означает нечто составленное из частей, соединение.

**Система — упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют или могут быть созданы определенные отношения<sup>1</sup>.**

**Система — это «сложное единство, сформированное многими, как правило, различными факторами и имею-**

---

<sup>1</sup> См.: Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: учеб. пособие для вузов / под ред. В.А. Персианова. М., 2001.

**щее общий план или служащее для достижения общей цели»<sup>1</sup>.**

Рассматривая дебиторскую задолженность, должника, отношения с должником, риски должника как одну из частей системы, во всех ее взаимосвязях и проявлениях, т.е. используя системный подход, кредитор получает мощный инструмент управления данным процессом, поскольку позволяет увязывать все риски, видеть процесс в целом, а не разрозненные факты и события, определять основных участников процесса и ключевые точки воздействия на процесс.

**Системный подход** — это подход, при котором любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов.

Сущность этого подхода — в рассмотрении объектов как систем и одновременно как элементов более общей системы.

Системный подход позволяет понимать общие предпосылки и условия для возникновения проблем, конкретные причины невозврата задолженности, прогнозировать то или иное поведение должника, представлять тенденции движения всей системы, а также общие и частные причинно-следственные связи.

Должник не может существовать вне более общей системы — государства. В «системе», выраженной в государственных органах, нормативно-правовом регулировании, механизмах учета и регистрации, должники отражаются, как в зеркале, в виде государственной регистрации в налоговой службе, фондах, в сдаче бухгалтерского баланса, показывающего виды и движение активов организации, прибыли и убытки. В системе «отражается» и имущество, подлежащее государственной регистрации, расчетные счета в банках, арендные отношения с контрагентами. Таким образом, используя «отражение» деятельности организации-должника, можно относительно ясно видеть, что из себя представляет организация.

---

<sup>1</sup> Садовский В.Н. Основания общей теории систем. М., 1974. С. 12.

Приведем в качестве примера **открытые Интернет-ресурсы**, позволяющие увидеть эти «отражения» и общие взаимосвязи системы:

Данные Министерства экономического РФ развития могут быть полезны для анализа рыночной ситуации ([www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)); данные с сайтов арбитражных судов — для определения среднестатистической вероятности возврата иска, количестве дел на одного судью, данные о том, не судится ли должник, каков процент возврата исков, удовлетворения жалоб на приставов, удовлетворения исков определенной категории ([www.arbitr.ru](http://www.arbitr.ru)); по судам общей юрисдикции масса полезной статистики приведена на сайте: [www.cdep.ru](http://www.cdep.ru); данные Центрального банка РФ ([www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)) необходимы для понимания тенденций выдачи кредитов, тенденций роста просрочек или уточнения данных по банку.

Большую практическую пользу можно извлечь с сайта налоговой службы ([www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)) — о зарегистрированных юридических лицах, об адресах массовой регистрации; с сайта службы судебных приставов ([www.fssprus.ru](http://www.fssprus.ru)) — о том, является ли организация должником, об имуществе, выставляемом на торги, о статистике возврата долгов, количестве исполнительных производств и нестандартных способах поиска имущества; на сайте Федерального лицензионного центра при Росстрое ([www.flc.ru](http://www.flc.ru))<sup>1</sup> можно оценить достоверность представленных должником строительных лицензий; на сайте: [www.notary.ru](http://www.notary.ru) можно проверить, не приостановлен ли статус нотариуса.

О существующих юридических проблемах взыскания и путях решения можно узнать на юридических форумах ([www.bankir.ru](http://www.bankir.ru), [www.yurclub.ru](http://www.yurclub.ru)), о новостях в сфере законодательства — подписавшись на рассылку систем «Гарант» или «КонсультантПлюс» ([www.garant.ru](http://www.garant.ru), [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)). Ряд ресурсов соединяют воедино комплекс инструментов и полезных функций, необходимых для взыскания долгов ([www.sapastandard.ru](http://www.sapastandard.ru)).

---

<sup>1</sup> Отметим, что с 1 января 2010 г. прекращается лицензирование деятельности по строительству зданий и сооружений.