

## **Рекомендации с алгоритмом действий для руководителей организаций, у которых имеется дебиторская задолженность**

### **I. Проверка новых контрагентов**

1. Заключать договора максимально на условиях предоплаты.

2. Прежде чем заключать договор и отгружать товар с отсрочкой платежа, следует провести проверку российских партнеров по следующему алгоритму.

2.1. Запросить у партнера копии следующих документов:

- свидетельства о постановке на учет в налоговом органе (ИНН);
- свидетельства о государственной регистрации (ОГРН);
- приказа о назначении генерального директора;
- выписки из устава о полномочиях генерального директора заключать коммерческие договора;
- выписки из Единого Государственного реестра юридических лиц, выданную не позже, чем за две недели до предоставления;
- бухгалтерского баланса за прошлый период.

Отказ предоставить указанные копии документов может свидетельствовать о недобросовестности будущих партнеров. Если в соответствии с российским законодательством компания имеет право его не сдавать (не является плательщиком НДС, в отношении ее применяется упрощенная система налогообложения), то нужно запросить справку о размере их активов, а также дебиторской и кредиторской задолженности на текущий момент.

2. Параллельно провести проверку компании в Интернете.

2.1. Посмотреть с кем и по каким вопросам ранее судилась компания (в России споры между субъектами хозяйствования рассматриваются в арбитражных судах). Поскольку имеются компании с одинаковым названием, то по возможности следует конкретизировать поиск по региону регистрации фирмы и ее ИНН.

При наличии каких-либо судебных дел с участием компании, следует обратить внимание на следующие аспекты:

- запущено ли банкротство данной компании;
- как часто на компанию подавали в суд ее партнеры в связи с неисполнением ею обязательств;
- ведутся ли в настоящее время судебные разбирательства с участием компании, по которым либо она взыскивает большую сумму по отношению к ее активам либо с нее (это очень существенный момент, поскольку в случае проигрыша суда, по которому с компании взыскивают деньги, ее могут обанкротить через несколько месяцев. Либо, наоборот,

если компания взыскивает большую сумму денег, то это означает, что она поставила товар, за который с ней не рассчитались и, если она в скором времени не вернет долг, то может разориться).

В случае закупочной деятельности необходимо обратить внимание на поданные на компанию иски от банков. Следует понимать, что банки очень редко дают кредит без обеспечения в виде залога какого-либо имущества, и если залог был и банк выигрывает суд, то у компании заберут имущество, которое может быть использовано в производстве продукции.

2.2. После проверки сайтов судов стоит зайти на интернет сайт будущего партнера и посмотреть, не указал ли он там своих клиентов. При их наличии можно позвонить в данные фирмы и в бухгалтерии уточнить работают ли они с данной компанией и исполняет ли она вовремя условия договора.

2.3. Проверить, что написано о компании и ее руководстве в Интернете. Можно проверить, где упоминается телефон компании и адрес ее электронной почты, а также упоминание названия компании в резюме, которые составляют о себе занимающиеся поиском работы сотрудники. Если недавно прошло массовое увольнение, то это плохой признак, особенно, при увольнении специалистов.

2.4. После всех проверок целесообразно поговорить с руководством компании, чтобы понять, как она собирается выполнять свои обязательства. Например, при планирующейся закупке промышленной продукции, поинтересоваться сколько товара можно производить на имеющемся оборудовании, насколько сейчас загружено производство, много ли заказов, а также задать иные производственные вопросы. Если ответы звучат неправдоподобно или неуверенно, то есть риск нарушения своих обязательств хотя бы по срокам, а то и вовсе их неисполнения.

2.5. Дополнительно на данном этапе следует собрать максимум сведений о компании и бизнесе ее владельцев, их сохранять и постоянно дополнять. В будущем критическое изменение данной информации может позволить вовремя прекратить работу с проблемным клиентом, а также взыскать с него деньги.

Примерный набор данных сведений:

- контактные данные клиента, помимо заявленных официально на сайте и в визитках (личные телефоны, e-mail, ICQ);
- специфика бизнеса (чем занимается, наличие сезонности, квот, лицензий, необходимость принимать участие в тендерах);
- наличие параллельного бизнеса у реального собственника или руководства контрагента;
- наличие административного ресурса, связей в криминальном мире;
- основные контрагенты и партнеры, другие его кредиторы;

- информация о том, каким образом клиент ищет себе контрагентов, себя позиционирует, его репутация;
- состоит ли компания, ее собственники или руководство в каких-либо профессиональных союзах, ассоциациях, комитетах;
- есть ли у контрагента помимо собственных оборотных средств источники финансирования, из которых он мог бы привлечь средства на погашение долга (имущество, средства собственников бизнеса, важный клиент, способный прокредитовать должника).

Информации о клиенте должна быть сохранена в электронном виде, структурирована и постоянно обновляться. По возможности – фиксировать каждый контакт с клиентом (когда общались, кто был инициатором, какие вопросы обсуждались, к каким решениям пришли). Такой подход позволяет решать держать «руку на пульсе» при работе с данным контрагентом, показывая свою клиентоориентированность.

## II. Заключение договора

Рекомендуется включать в договор следующие положения.

1. Обязательно указать, в каком суде будет рассматриваться спор по договору в случае его возникновения с учетом действующих международных договоров Республики Беларусь, регулирующих оказание правовой помощи по гражданским (хозяйственным) делам.

*Справочно. При заключении контракта с резидентом Российской Федерации возможно указывать Третейский суд при Торгово-промышленной Палате Российской Федерации (это не государственный суд, в нем дела рассматриваются быстро, но цена рассмотрения довольно высока), или Арбитражный суд города Москвы (это государственный суд, в нем дела рассматриваются медленнее, но государственная пошлина за рассмотрение дела довольно низкая).*

*В случае отсутствия такой оговорки предприятию придется подавать в арбитражный суд по месту нахождения ответчика. С учетом огромной территории добираться в некоторые регионы России достаточно сложно. Кроме того, в суде своего региона у ответчика могут быть знакомые, которые будут затягивать рассмотрение дела или вовсе откажут во взыскании денег (такое редко, но бывает).*

2. Если сумма сделки достаточно велика и в ее заключении в большей степени заинтересован контрагент, то целесообразно запросить у него обеспечение обязательств.

*Справочно. Два распространенных в России способа обеспечения – поручительство и залог (см. Часть первую Гражданского кодекса РФ). Требуется заключение договоров поручительства и залога в ситуации, если ведутся переговоры на поставку товара с какой-нибудь крупной*

платежеспособной российской компанией, однако она просит поставить товар не напрямую, а какой-то неизвестной фирме, которая ей подконтрольна (Данная практика довольно распространена в России, целью является неуплата таможенных платежей в бюджет. Маленькие фирмы (однодневки) ввозят товар, быстро перепродают его крупной компании, а затем исчезают, не уплатив таможенных платежей, а иногда и поставщикам товара. Взыскать с однодневок долги через суд невозможно, поскольку они ничем не владеют, а крупная компания не отвечает по данным долгам, так как не она заключала договор с продавцом и не ввозила товар).

### III. Мониторинг и профилактика

Поскольку сегодня стабильная компания завтра может превратиться в проблемного должника из-за ошибок руководства, недобросовестности контрагентов, претензий государства или злого умысла, целесообразно осуществлять мониторинг состояния партнера по предложенной таблице, которую можно дополнять исходя из специфики бизнеса контрагента.

#### Признаки возможного банкротства

| Признак                                                                                                                                    | Что означает                                                                                                                        | Место мониторинга |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Резкий рост кредиторской задолженности, без соответствующих изменений других показателей баланса**                                         | Создается фиктивная кредиторская задолженность для контроля конкурсного производства                                                | Баланс            |
| Заемщик выступил истцом по взысканию крупной задолженности со своего контрагента*                                                          | С заемщиком не рассчитались. Данный долг может подорвать его финансовое положение и привести к банкротству                          | Сайты АС          |
| Заемщик выступил в качестве ответчика по взысканию крупной задолженности*                                                                  | Если сумма долга сопоставима с активами должника или не намного их меньше, то проигрыш в суде может привести к банкротству компании | Сайты АС          |
| Регистрация на собственников бизнеса должника новых компаний с тем же направлением бизнеса, системой налогообложения (и схожим названием)* | Возможно, готовится компания для вывода активов                                                                                     | ЕГРЮЛ             |
| Заключение сделок не соответствующих рыночным***                                                                                           | Вывод активов                                                                                                                       | Баланс            |
| Рост задолженности перед бюджетом, особенно перед ПФ***                                                                                    | Один из худших признаков, предприятие может уже быть на грани разорения и не платит не                                              | Баланс, сайты АС. |

|                                                                                                                        |                                                                                                                                                       |                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        | только налоги, но и зарплату сотрудникам                                                                                                              |                                                               |
| Предоставление ложного баланса***                                                                                      | Попытка ввести кредиторов в заблуждение о положении компании                                                                                          | Баланс из ИФНС                                                |
| Одновременная смена нескольких руководящих сотрудников (и главного бухгалтера)**                                       | А) Ввод «зицпредседателей», которые будут подписывать документы для банкротства.<br>В) Корпоративный конфликт, который может привести к развалу фирмы | ЕГРЮЛ, Интернет, информация от сотрудников заемщика           |
| Потеря ключевого клиента**                                                                                             | Потеря компанией основного источника доходов.                                                                                                         | Информация от сотрудников заемщика, конкурентов и в интернете |
| Снижение дебиторской задолженности заемщика без поступления ему денежных средств и имущества**                         | Вывод активов.                                                                                                                                        | Баланс                                                        |
| Технический дефолт для тех, кто выходил на IPO***                                                                      | Возможность начала процедуры банкротства заемщика через месяц                                                                                         | Интернет (спецсайты)                                          |
| Потеря ключевых для компании лицензий, квот, субсидий ***                                                              | Потеря источников дохода                                                                                                                              | Интернет                                                      |
| Спецпризнаки, например, подача нескольких исков на торговую сеть от поставщиков или ухудшение товарного ассортимента** | Просочилась информация о скором банкротстве компании                                                                                                  | Сайты АС, визуальное наблюдение                               |

*Примечание: звездочки в конце признака означают степень риска:*

*\* – признак может проистекать из обычной хозяйственной деятельности;*

*\*\* (отдельно или в совокупности двух признаков с одной звездой, появившихся одновременно) – есть серьезный повод насторожиться;*

*\*\*\* (отдельно или в совокупности) – дают повод для изучения вопроса о прекращении отгрузок и истребовании денег за уже поставленную продукцию.*

Большую часть данной информации можно получить из Интернета. Балансы можно запрашивать в налоговой инспекции контрагента (ИП, а также компании, работающие по упрощенной системе балансы могут не вести). Если цена вопроса высока и есть серьезные негативные признаки, то стоит сделать выезд на объекты клиента (производство, склады, офис) и посмотреть, как они функционируют.

В случае обнаружения негативных признаков возможны следующие варианты действий:

работа с партнером продолжается в обычном режиме, но параллельно мониторинг состояния его дел ведется чаще, проводятся дополнительные контрольные мероприятия;

выясняются причины проблемы у дебитора, по итогам разговора определяется порядок дальнейшей работы;

работа продолжается в прежнем режиме, но у партнера запрашивается обеспечение исполнения обязательств (поручительство, залог, банковская гарантия, страхование ответственности неисполнения обязательства);

вводятся кредитные лимиты, по достижению которых отгрузки прекращаются вплоть до оплаты уже отгруженного;

изменяется порядок оплаты отгружаемого товара, вводится или изменяется размер предоплаты;

поставки прекращаются полностью вплоть до оплаты товара, готовятся документы для суда.

#### **IV. Претензионная работа**

Как правило предприниматели, столкнувшись с недобросовестностью, угрожают нарушителям судом. Однако в кризисное время эта угроза практически не работает, поскольку:

- рассмотрение дела в Арбитражном суде может длиться до года и все это время должник использует деньги кредитора в своем бизнесе;

- ввиду большой инфляции и обесценивания рубля долг также со временем обесценивается;

- пока длится суд недобросовестный должник может вывести все активы со своего предприятия, после чего бросить его с долгами.

*Справочно. В связи с этим в России расширяется работа претензионного порядка, когда должник ставится перед фактом, что если он не отдаст деньги очень быстро, то понесет финансовые потери намного больше, чем сумма задолженности. Эта методика получила название корпоративное коллекторство.*

#### **V. Взыскание**

Одной из причин возникновения безвозвратных долгов является необоснованная потеря времени перед переходом к принудительному взысканию. Во время спадов в экономике это неприемлемо, за это время

должники успевают просто разориться. Следует иметь в виду, что в случае, если клиент оплатит после обращения в суд, всегда можно отозвать иск или заключить мировое соглашение.

Необходимо установить предельный срок для просроченной задолженности, по достижению которого организация гарантированно обращается в суд, а также держать на постоянном контроле процесс судебного взыскания, в том числе и ход исполнительного производства.

Использовать при отсутствии у внешнеторгового партнера денежных средств возможности финансового рынка (приобретение ценных бумаг, факторинг, форфейтинг).

Целесообразно разработать и утвердить (или актуализировать) Положение об организации работы по взысканию дебиторской задолженности (далее – Положение), которое установит порядок работы структурных подразделений организации по взысканию дебиторской задолженности. В данном Положении определить порядок взаимодействия участников процесса управления дебиторской задолженностью, в особенности в части возникновения просроченной дебиторской задолженности, распределив обязанности и ответственность между коммерческим, финансовым, юридическим и другими подразделениями организации.

Для организации и обеспечения контроля за эффективным функционированием системы управления дебиторской задолженностью необходимо предусмотреть:

4.1. разработку и поддержание в адекватном состоянии коммерческой кредитной политики предприятия (принципов предоставления отсрочки платежа, анализа влияния просроченной задолженности на финансовые результаты предприятия, нормативов допустимой дебиторской задолженности и т.п.);

4.2. учет и анализ дебиторской задолженности на каждую отчетную дату;

4.3. постоянный контроль текущего состояния дебиторской задолженности и принятие решений на основе объективных данных (для каждого контрагента-покупателя в разрезе ожидаемой даты и суммы платежа; суммы просроченного платежа, количества дней просрочки, суммы сомнительной или безнадежной задолженности);

4.4. периодическую диагностику состояния и анализ причин, в силу которых у предприятия сложилось негативное положение с ликвидностью дебиторской задолженности;

4.5. разработку и внедрение в практику деятельности предприятия современных методов управления дебиторской задолженностью (взаимозачет, рефинансирование, страхование дебиторской задолженности, использование аккредитивной формы расчетов);

4.6. диверсификацию клиентов с целью уменьшения риска неуплаты монопольным заказчиком;

4.7. оценку финансового состояния контрагентов, которым предоставляется отсрочка платежа и исключение из числа партнеров предприятий с высокой степенью риска;

4.8. формирование системы штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами, а также возможность предоставления финансовых скидок в зависимости от срока оплаты товара нерезидентом. Система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения задолженности, должна быть в обязательном порядке предусмотрена в каждом договоре.

Таким образом, политика управления дебиторской задолженностью должна являться частью общей политики предприятия в области управления оборотными средствами и заключаться в оптимизации общего размера данного вида задолженности и обеспечении своевременного ее взыскания. Поэтому управление дебиторской задолженностью необходимо осуществлять на всех этапах взаимодействия с контрагентами, как на стадии проведения преддоговорных процедур, так и до фактического исполнения определенных в договоре обязательств. Крайне важным являются проведение систематической работы по выявлению причин дебиторской задолженности и разработка приоритетных направлений по ее оптимизации, а также широко использовать возможности судебного взыскания.