

## ВВЕДЕНИЕ

Отечественная экономика переживает «темные» времена, связанные с секторальными санкциями наших западных партнеров, падением цен на нефть, ослаблением курса рубля, и в первую очередь с нашей собственной несостоятельностью.

Тяжелые времена наступили и для бизнеса: за 2018 г. число компаний, в отношении которых были поданы заявления о банкротстве, составило более 13 тысяч! Единый федеральный реестр сведений о банкротстве выдает сухую статистику сводных результатов года: общий размер требований кредиторов составил 3 трлн рублей. И это не просто колоссальные цифры, это чьи-то потерянные деньги.

Если в экономически развитых странах институт банкротства бизнесмены используют для восстановления платежеспособности должника с помощью методов антикризисного управления или пропорционального удовлетворения требований его кредиторов (за счет реализации активов компании), то в российской «правовой провинции» совсем другая история.

Сложно представить ситуацию, в которой отечественный арбитражный управляющий «заходит» в процедуру наблюдения с целью восстановления платежеспособности должника. Во многих случаях недобросовестные бенефициары компаний в банкротстве видят некую лазейку, позволяющую набрать долгов, а потом удачно списать их.

Что мы видим? Сегодня на бухгалтерских балансах тысяч компаний «закидают» огромные объемы дебиторской задолженности, изображая некий актив, который таковым является лишь на бумаге.

В последующем эта дебиторская задолженность не трансформируется в живые деньги, а просто списывается. Безусловно, если задолжавший контрагент — финансово устойчивая компания, то получить денежные средства можно в обычном общеисковом порядке, который широко используется в юридической практике. Как известно, «мы можем управлять лишь тем, что мы можем измерить», поэтому давайте обратимся к статистике, согласно которой в судебном порядке удовлетворяются около 70% заявлений о взыскании дебиторской задолженности. Но не все так радужно: если мы возьмем статистику исполнения судебных актов, т.е. будем учитывать не формальное просуживание задолженности и получение судебного акта о взыскании денежных средств, а примем во внимание фактическое получение денег по исполнительному листу, то получим следующую статистику:



**17 % реально взыскиваются деньги**

**83 % выброшенные деньги**

Итак, используя стандартный порядок, вы рискуете не только остаться с прежними долгами, но и «попасть на судебные расходы» на оплату юристов.

Как известно, лишних денег много не бывает, а тем более в условиях экономического кризиса, поэтому на страницах этой книги мы раскроем:

**РЕЦЕПТ ПРЕВРАЩЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В РЕАЛЬНЫЕ ДЕНЬГИ.**

**Для кого эта книга?**

- для руководителей и штатных специалистов компаний с существенными объемами дебиторской задолженности;
- для адвокатов и юридических компаний, которые занимаются взысканием долгов;
- для всех, кто так или иначе ведет хозяйственную деятельность и сталкивается с долгами.

Стоит отметить, что изложенную информацию мы попытаемся донести до вас максимально просто, системно и структурированно, не перегружая текст юридической терминологией и нормативной правовой базой.

Основная цель нашей книги — повышение финансовой грамотности при работе с долгами путем описания методов превентивного управления, а также демонстрации расширенных инструментариев взыскания дебиторской задолженности.

Надеемся, изложенная информация будет для вас полезной, и вы сможете применять описанные инструменты на практике при работе с долгами.

## ГЛАВА I

### МЕТОДЫ ПРЕВЕНТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Итак, каков обычный порядок действий для компании, которой не заплатил контрагент?

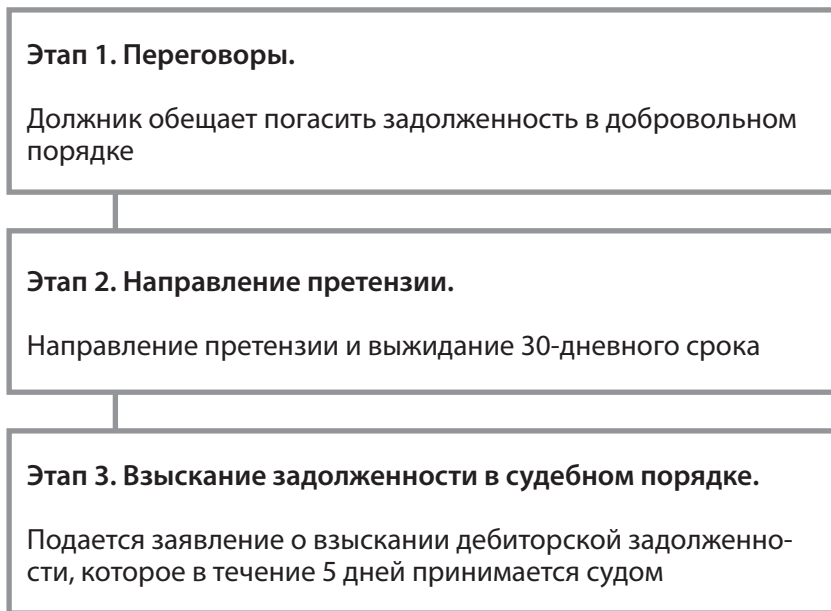
На первом этапе между должником и кредитором ведутся переговоры. Конечно же, должник «кормит» обещаниями: «еще немного» и все будет оплачено. Но время идет, и переговоры заходят в тупик...

На втором этапе, по прошествии N-го количества дней (зависит от терпения кредитора), в адрес должника направляется правовая претензия. С этого момента отсчитывается 30-дневный срок для соблюдения досудебного претензионного порядка разрешения споров.

И только на третьем этапе подается заявление о взыскании задолженности с контрагента, которое в течение пяти дней принимается судом.

То есть с момента возникновения задолженности до момента принятия заявления к производству может пройти несколько месяцев, а у вас на руках еще даже нет судебного акта о взыскании долга. Схематично это можно изобразить следующим образом (см. рис. 1).

Что касается отечественного судопроизводства, то это отдельная песня. Учитывая перегруженность судебной системы (особенно это заметно в Московском регионе), а также ловкость некоторых юристов, использующих арсенал различных приемов для затягивания процесса, с момента возбуждения дела до момента вступления в силу



**Рис. 1**

судебного акта и получения исполнительного листа может и вовсе пройти несколько лет. И это несмотря на тот факт, что российское судопроизводство, по нашему мнению, является одним из самых быстрых в мире.

Пока кредитор предпринимает комплекс вышеуказанных действий, должник спокойно выводит свои активы. В результате на момент предъявления исполнительного листа в службу судебных приставов ликвидными активами компания уже не располагает. Это наглядно подтверждает статистика (вертикальная ось – % взыскания, горизонтальная ось – количество дней просрочки) (см. рис. 2).

Именно поэтому с каждым днем просрочки вероятность взыскания денежных средств буквально «тает на глазах». При такой статистике не стоит полагаться на собственное везение и удачу: в современных экономических реалиях просто необходимо использовать методы превентивного управления при ведении бизнеса. Они позволяют существенно снизить риски возникновения дебиторской задолженности.

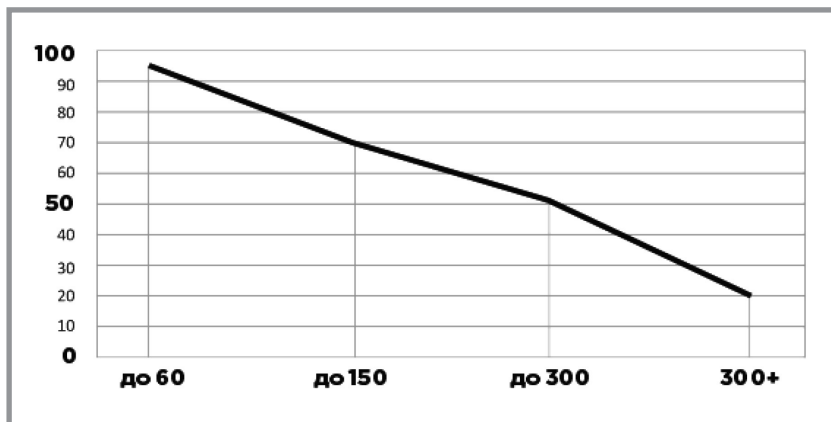


Рис. 2

К методам превентивного управления в данном случае относится комплексная проверка должника на предмет его финансовой устойчивости перед заключением договора.

### **1.1. Проверка контрагента перед заключением договора**

Большинство компаний, сталкиваясь с долгами, решают проблему методом «затыкания дыр»: взысканием задолженности они начинают заниматься только в тот момент, когда она уже возникла. Все профилактические меры, препятствующие ее появлению, просто игнорируются. Такой подход дает весьма посредственные результаты. Ведь усилия направлены лишь на решение имеющейся проблемы, а не на устранение породивших ее причин.

Мы настоятельно рекомендуем перед заключением гражданско-правового договора производить комплексную проверку контрагента на предмет его финансовой устойчивости. Не нужно доходить до крайностей (что называется, «заставь дурака богу молиться, он и лоб расшибет»), если вы заключаете договор с третьим лицом на поставку канцтоваров на сумму 10 тыс. рублей, то проводить

такую детальную проверку — занятие, прямо скажем, нецелесообразное. Но если речь идет, например, о поставке строительных материалов на сотни миллионов долларов, то тут без глубокого анализа не обойтись.

Если вы сдаете помещение в аренду ресторану «Макдоналдс», то проверять такого гиганта на предмет финансовой устойчивости — чудачество. Хотя порой даже крупные игроки рынка нуждаются в комплексной проверке, особенно если учесть тенденцию увеличения количества банкротств. Вряд ли подрядчики, проводившие строительные работы на объектах одного из крупнейших застройщиков России — Urban Group, могли предвидеть его банкротство. А ведь если бы они провели проверку на предмет финансовой устойчивости компании до заключения договора, то могли бы избежать многомиллионных убытков.

### **Как же минимизировать риски возникновения дебиторской задолженности?**

Начнем с источников, из которых мы можем получить полезную информацию для потенциальной проверки контрагента, — это справочные системы, в которых содержится свод аналитических сведений о деятельности компаний:

- СПАРК-Интерфакс;
- Картотека-РУ;
- Контур-Фокус.

Перечисленные источники являются платными. Между тем компания, имеющая существенные объемы дебиторской задолженности, просто обязана иметь в своем распоряжении доступ к одной из указанных справочно-аналитических систем, так как они существенно упрощают работу аналитикам и юристам.

## **1.2. Алгоритм проверки контрагента**

Совместно с одним из ведущих российских аналитиков долгового рынка Павлом Мельником мы разработали алгоритм проверки контрагента на предмет его надежности. Предлагаем разбить этот процесс на следующие этапы:

1. Анализ общих сведений о контрагенте.
2. Анализ фактов правовой деятельности контрагента.
3. Проверка финансовых показателей контрагента.
4. Анализ взаимодействия контрагента с налоговыми органами.
5. Участие контрагента в тендерах.

## 1. Анализ общих сведений о контрагенте

### *А. Оценка имиджа контрагента*

Это общий анализ бренда, его репутации на рынке, изучение отзывов от клиентов, бывших работников контрагента и прочей информации. Указанные сведения доступны в открытых источниках в сети «Интернет». Современная информационная среда позволяет получить значительный объем существенных данных для анализа: от атмосферы внутри коллектива до порядка принятия решений и особенности взаимодействия с контрагентами.

### *Б. Анализ деятельности контрагента*

На этом этапе проверки следует проанализировать данные из ЕГРЮЛ:

**Адрес регистрации.** Необходимо проверить его на массовость, недостоверность. Если адрес регистрации является массовым (на одном юридическом адресе зарегистрировано множество иных юридических лиц) или же компания вовсе не находится по своему юридическому адресу — это может свидетельствовать о ее номинальности.

**Дата создания юридического лица.** Если компания создана за несколько дней до заключения договора — это один из явных признаков типичной фирмы-однодневки.

**Сфера деятельности.** Необходимо проверить, совпадает ли сфера деятельности компании, указанная в выписке ЕГРЮЛ, с характером заключаемого гражданско-правового договора.

### *В. Проверка органов управления контрагента*

В первую очередь следует обратить внимание на сведения о возможной номинальности органов управления.

**Номинальный орган управления (учредитель (участник))** – лицо, которое регистрирует на себя компанию, либо вводится в состав ее органов управления, при этом фактически никакого влияния и связи (кроме формально-юридической) с возглавляемой им компанией не имеет. То есть на самом деле управлять фирмой будут другие люди.

Основным критерием наличия у соответствующего лица признаков номинальности будет служить тот факт, что помимо участия в органах управления в проверяемой компании такое лицо будет состоять в органах управления множества иных юридических лиц.

Также стоит обратить внимание на частую смену контролирующих компанию лиц: генерального директора, учредителей (участников).

Например, если перед заключением договора на существенную сумму из состава руководителей компании был выведен генеральный директор, а на его место было поставлено лицо, обладающее признаками номинальности, то это может свидетельствовать о скором сворачивании ее хозяйственной деятельности. Пока руководит номинал, компания «сливает» ликвидные активы и набирает долги.

**Какими признаками обладают номинальные лица:**

- «массовость» (на номинальное лицо «повешено» множество иных юридических лиц);
- в отношении номиналов во многих случаях уже принято решение о дисквалификации. Дисквалифицированными называются лица, которым было запрещено занимать определенные должности (например, запрет занятия поста генерального директора). Реестр дисквалифицированных лиц ведет ФНС России;
- в период деятельности номиналов компания или полностью прекращает свою хозяйственную деятельность, или у нее резко падают финансовые показатели. Как правило, этот процесс идет одновременно с ростом кредиторской задолженности компании;
- номиналы, как правило, не обладают значительными личными активами, у них отсутствует личное имущество;
- номиналы в большинстве случаев имеют личную задолженность, которая находится на исполнении у приставов (эти сведения вы можете найти на официальном сайте Федеральной службы судебных приставов <https://fssprus.ru>).

### ***Г. Проверка данных о структуре компании и численности коллектива***

Сведения о наличии филиалов и о среднесписочной численности работников можно просмотреть на сайте налоговой службы (<https://www.nalog.ru/rn77/>). Такая проверка осуществляется исключительно с целью оценки масштаба деятельности компании и его сопоставления с ценой предлагаемого к заключению договора.

Например, если вы заключаете договор подряда на проведение строительно-монтажных работ на миллиард рублей, то подрядчик должен иметь в своем штате работников (позволяющих выполнить такие существенные объемы).

## **2. Анализ фактов правовой деятельности контрагента**

К этому этапу следует подойти наиболее ответственно, так как основные индикаторы потенциальной проблемы в большинстве случаев находятся в этой плоскости. Следует обратить внимание на следующие данные.

### ***Сведения о наличии дебиторской и кредиторской задолженности***

Основной бесплатный источник получения такой информации – это картотека арбитражных дел: [kad.arbitr.ru](http://kad.arbitr.ru). Само по себе наличие сведений о кредиторской задолженности в бухгалтерском балансе однозначно не указывает на какие-то проблемы. Особое же внимание следует уделить именно наличию кредиторской задолженности, подтвержденной судебными актами. Мы также рекомендуем отслеживать активность контрагента в судебных процессах, в которых он выступал (выступает) в качестве ответчика. Если компания проявляет крайнюю пассивность, не направляя в суды своих представителей, то это также может указывать о возможном скором прекращении ее хозяйственной деятельности.

### ***Сведения о наличии исполнительных производств***

Если задолженность после вынесения судебного акта оперативно не погашается должником, то она попадает на исполнение в службу судебных приставов. На сайте ФССП России в разделе «Банк данных

исполнительных производств» можно проверить наличие непогашенных исполнительных производств в отношении потенциального контрагента.

**Павел Мельник, эксперт долгового рынка:** *«Обращайте внимание на структуру и размер требований по производствам: требования по штрафам за нарушение ПДД не опасны с точки зрения финансовой устойчивости, а скорее наоборот — они позволяют сделать предположение о наличии у компании собственного транспорта».*

### 3. Проверка финансовых показателей контрагента

Если вы не знаете, на что конкретно смотреть в открытых источниках с указанными финансовыми показателями, то обратите внимание вот на эти основные параметры.

#### *А. Сведения о наличии активов компании*

Для выявления этой информации необходимо провести анализ активов должника. Среди активов выделяются внеоборотные и оборотные.

#### **К числу внеоборотных активов относятся:**

- основные средства;
- нематериальные активы;
- доходные вложения в материальные ценности;
- незавершенное строительство;
- долгосрочные финансовые вложения.

#### **К оборотным активам относятся:**

- дебиторская задолженность;
- запасы;
- денежные средства;
- финансовые вложения.

При этом существенный размер активов должника, указанный в бухгалтерском балансе, не должен вводить вас в заблуждение. Так, на-

пример, большинство крупных компаний имеют по балансу огромные запасы дебиторской задолженности, львиная доля которой активом является лишь на бумаге, а по факту — это гора макулатуры с пророченным сроком исковой давности.

Дебиторская задолженность, денежные средства, финансовые вложения и запасы участвуют в хозяйственной деятельности, и их размер в течение календарного периода постоянно меняется, поэтому к этим сведениям стоит относиться критически. Аналогичным образом следует уделить внимание реальности товарных запасов: значительный размер соответствующих активов не свидетельствует об их реальном наличии.

Компании, находящиеся в процедуре банкротства, часто имеют «дутые» бухгалтерские балансы. С этим сталкивается арбитражный управляющий при попытке найти активы для формирования конкурсной массы и деньги на ведение самой процедуры банкротства. О погашении требований кредиторов тут уже не может идти речь: средства и суммы — только на бумаге, никаких реальных денег и активов нет.

Как правило, наиболее ценным активом у должника, определяющим его финансовую устойчивость, будут являться его основные средства — недвижимое имущество, транспорт и специализированная техника, производственное оборудование и проч.

Таким образом, сведения, указанные в бухгалтерском балансе за конкретный отчетный период, не являются устойчивым показателем и не всегда отражают реальную экономическую ситуацию в компании. Но они свидетельствуют о масштабе ее деятельности.

### ***Б. Соотношение балансовых показателей с ценой сделки***

Если цена заключаемой сделки в несколько раз превышает размер балансовых активов вашего потенциального контрагента, то возникает логичный вопрос: каким образом вы сможете получить свои деньги в случае неисполнения обязательств со стороны контрагента? Ведь у него просто нет достаточных активов для погашения потенциальной задолженности.

Следует уделить внимание и размеру краткосрочных обязательств в соотношении с ликвидными активами компании. При анализе этих данных необходимо ответить на вопрос: хватит ли у потенциального контрагента средств для обслуживания обязательств, срок исполнения которых наступает в течение текущего отчетного периода? Существенный объем краткосрочных финансовых обязательств (например, кредитов) может свидетельствовать о скорых финансовых проблемах компании.

### ***В. Динамика изменения активов компании***

Значительное изменение структуры бухгалтерского баланса также является весьма подозрительным показателем: резкий рост или снижение активов должны сопровождаться пояснениями от контрагента. Эту динамику вы можете выявить самостоятельно путем сопоставления сведений бухгалтерских балансов компании за различные отчетные периоды.

Следует уделить внимание динамике изменения финансового результата: снижение выручки компании может указывать на возникновение проблем при текущей хозяйственной деятельности. Данные сведения вы можете узнать в одной из вышеуказанных справочных систем.

## **4. Анализ взаимодействия контрагента с налоговыми органами**

### ***А. Сведения о налоговой задолженности контрагента***

Эти данные указаны в реестре задолженности по налогам. В него вносятся компании, имеющие непогашенную задолженность в размере более 1 тыс. рублей, которая направлена на взыскание в ФССП России.

Наличие задолженностей по налогам и сборам, при полном отсутствии иных долгов, также является негативным фактором. Он может говорить о недобросовестности контрагента во взаимодействиях с бюджетом, а также указывать на его возможное намерение уклониться от уплаты налогов, а следовательно, и на возможное наличие потенциальных проблем.