

Кто в компании «отвечает» за долги

14.04.2017

СТАТЬИ



Антон Толмачев, управляющий партнер «Юрпартнеръ»

В большинстве компаний обязанность по взысканию долгов возложена на юристов: именно в их KPI входят число успешно решенных кейсов по судебному представительству, а также проценты взысканной задолженности и судебных издержек. Однако эффективность работы юристов зависит от слаженности действий всех отделов организации, имеющих отношение к работе с денежными потоками. К сожалению, урегулирование задолженности в компаниях зачастую напоминает сюжет известной басни Крылова: лебедь, рак и щука тянут в разные стороны воз, который, в итоге, так и остается на месте.

С точки зрения финансового учета дебиторская задолженность — это имущественные требования, предъявляемые к должникам, то есть часть капитала, которой компания не может пользоваться. Задолженность третьих лиц образует брешь в бюджете, и те, у кого она накапливается в значительном объеме, попадают в зону риска. Как правило, большие долги свойственны крупному бизнесу. В частности, нам известны примеры накопления у организаций с миллиардным оборотом долга в размере 20 % от такового.

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются юристы, заключается в том, что с момента образования долга до начала активных действий кредитора по его взысканию, то есть до того как будут проведены все требуемые судебные процедуры и получен исполнительный документ, часто проходит очень много времени. В течение этого периода должник может обанкротиться, переехать в другой регион, прекратить фактическую деятельность, из-за чего задолженность с большой долей вероятности останется невзысканной. В связи с этим политика управления дебиторской задолженностью в организациях должна предусматривать наличие единого регламента действий для всех ее подразделений не только после, но и до образования долга.

Наиболее распространенными причинами возникновения задолженности являются заключение договоров с непроверенными, сомнительными контрагентами

и несогласованные действия различных отделов организации. На исключение этих причин и должен быть направлен регламент по профилактике образования задолженности.

В то время как необходимость проверки контрагента перед заключением договора понимает уже большинство участников рынка и у многих компаний для этого даже имеются специальные департаменты, о важности системного подхода к вопросам своевременного отслеживания и урегулирования долгов задумываются далеко не все. Тем не менее то, что согласованность действий всех отделов по исполнению регламента способствует снижению задолженности, является очевидным. Так, Владимир Разуваев, директор по правовому обеспечению компании Softline, отмечал на страницах журнала Legal Insight, что введение четких алгоритмов действий для всех отделов снизило просроченную дебиторскую задолженность в 2,5 раза (Разуваев В. Снижение объема дебиторской задолженности в компании Softline // [Legal Insight, 2014, № 8](#). — С. 44.).

Выступая в качестве внешнего юридического консультанта, мы видим, что задолженность той или иной организации в принципе не возникла бы при слаженной работе всех ее отделов. Внутренняя несогласованность действий — системная проблема многих компаний, возникающая из-за отсутствия единого регламента работы с дебиторской задолженностью. Чаще всего каждый из отделов придерживается своей политики в отношении работы с долгами. Регламенты, которые органично сочетали бы в себе определенные правила совместной работы, встречаются крайне редко. На наш взгляд, рассматриваемая проблема обусловлена двумя основными причинами: отсутствием системного подхода к вопросам задолженности и недостаточным учетом документации, подтверждающей наличие таковой.

Отсутствие системного подхода к работе с долгом

Системный подход к работе с дебиторской задолженностью не позволяет доводить объем имеющихся долгов до критической отметки, а также помогает правильно выстраивать отношения с контрагентами, допустившими просрочку оплаты. В отсутствие системы учета как таковой объем задолженности может превысить все допустимые пределы, при этом

некоторые долги станут уже невозвратными, а компания все еще будет поставлять товар или оказывать услуги контрагентам-должникам.

Как правило, крупная компания из-за большого объема оборотов до определенного момента не оценивает масштаб имеющихся потерь. Кроме того, каждый из ее отделов преследует свой интерес: менеджеры хотят сохранить клиентов и получить бонус от продаж, специалисты по проверке контрагента — отрапортовать начальству о проверке всех рискованных показателей, бухгалтеры — собрать первичные документы и т. д. По сути, только юристы в силу своих должностных обязанностей действительно заинтересованы во взыскании просроченного долга. Такой однобокий подход почти всегда оказывается неэффективным.

Недостаточный учет документации, подтверждающей задолженность

Бессистемный подход к работе с дебиторской задолженностью не подразумевает установления жесткого контроля над документооборотом. Недостаточный учет и отсутствие систематизации при ведении документации, подтверждающей наличие долга, — бич крупного бизнеса, имеющего множество контрагентов. В сложившейся ситуации юрист не имеет возможности доказать само наличие задолженности и размер таковой, а соответственно, взыскать ее в судебном порядке.

Данная проблема, как правило, вскрывается уже на стадии формирования документов, когда решить ее практически невозможно. В подобных ситуациях обычно выясняется, что в комплекте не хватает именно того документа, от которого зависит исход дела. Так, нам пришлось столкнуться с отсутствием у кредитора помимо подписанных клиентом актов выполненных работ еще и почтовых квитанций о направлении ему последних вместе со счетами. Каждый юрист понимает, что это не позволяет в судебном порядке доказать факт выполнения работ и подтвердить наличие задолженности. В описываемом случае выяснилось, что менеджеры просто не считали нужным сохранять «какие-то почтовые чеки» и не вели их учет. Поскольку это вскрылось лишь на этапе формирования исковых

заявлений и подготовки комплекта документов для судебного разбирательства, некоторая часть долгов оказалась невозвратной из-за невозможности получить решение суда.

Опыт нашего сотрудничества с компаниями, имеющими крупные долги, свидетельствует о необходимости реализации на практике междепартаментной политики по работе с возникающими долгами. Конечно, такая политика должна быть индивидуальной в зависимости от размера и устройства компании, а также от соответствующего рынка. Однако, по нашему убеждению, в ней обязательно должны быть определены:

- | период просрочки до момента, с которого начинается работа по возврату долга;
- | сумма просрочки, которая влияет на «момент реагирования»;
- | отдел, ответственный за обнаружение просрочки;
- | этапы реагирования на возникший долг (soft- претензия, досудебная претензия);
- | порядок сотрудничества с контрагентом, допустившим просрочку;
- | порядок учета и хранения документации;
- | отдел, ответственный за хранение документов.

За процент возврата долгов в компаниях отвечает юридический отдел, соответственно, в его интересах выстроить комфортную и эффективную систему взаимодействия между всеми остальными подразделениями. Отсутствие системы (либо плохо налаженная система) обычно приводит к тому, что юристам приходится исправлять все ошибки, совершенные другими отделами, при этом успешное решение некоторых из накопившихся проблем уже становится объективно невозможным, как в приведенном примере с нехваткой необходимых документов.

Исходя из изложенного полагаем, что инициировать разработку политики по работе

с дебиторской задолженностью в компаниях должны именно юридические департаменты — в противном случае рано или поздно все нерешенные вопросы бумерангом вернуться к ним уже в виде гораздо более серьезных проблем.

Статья была опубликована в [Legal Insight | № 2 \(58\) | 2017](#).

Подробнее о работе с дебиторской задолженностью — на бесплатном бизнес-завтраке для инхаус-юристов 25 апреля: <https://legalinsight.timepad.ru/event/472635/>

СТАТЬИ