



Ханты-Мансийский автономный округ-Югра
Тюменская область
**МУНИЦИПАЛЬНОЕ ВОДОКАНАЛИЗАЦИОННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ГОРОД ХАНТЫ-МАНСИЙСК**

628012, г. Ханты-Мансийск, ул. Сирина 59
ИНН/КПП: 8601001099/860101001, р/счет: 40702810267460100187,
к/с: 30101810800000000651 БИК: 047102651, ОКПО: 26147657,
ОКАТО: 71131000000, ОГРН: 1028600515206

тел.: 8 (3467) 300-180
www.vodahm.ru
vodokanal@vodahm.ru
факс: 8(3467)-332-112

12-150-Исх-68
27.01.2026

Исполнительному директору
АНО «ЦР ЖКК и энергетики»
Э.Э. Кинцле

**О практике взыскания задолженности за коммунальные услуги
опыт МП «Водоканал г. Ханты-Мансийска»**

В декабре 2025 года в Департаменте жилищно-коммунального комплекса и энергетики ХМАО-Югры состоялось рабочее совещание по вопросам взаимодействия организаций-взыскателей, мировых судей и ФССП. По его итогам (Протокол №01-П-КВ-275) было дано поручение провести анализ эффективности взысканий задолженности.

В рамках исполнения данного поручения мы проанализировали собственную практику работы с дебиторской задолженностью и сочли возможным поделиться теми управленческими решениями, которые в нашем случае дали **измеримый практический результат**.

Исходная ситуация

По состоянию на 2023 год объём задолженности населения за коммунальные услуги в нашем предприятии достиг критических значений. При сохранении прежней модели работы с долгами существовал реальный риск нарушения нормальной хозяйственной деятельности.

Поиск решения

Столкнувшись с тем, что привычные инструменты не дают необходимого эффекта, мы начали целенаправленно изучать рынок специализированных компаний по взысканию задолженности в сфере ЖКХ. Наша задача заключалась в том, чтобы **найти реально работающую модель, подтверждённую практикой, а не формально красивое решение.**

Мы рассмотрели ряд компаний, однако в большинстве случаев результаты не производили впечатления, либо отсутствовала возможность их проверить.

В итоге мы остановились на **ООО «Служба коммунальных платежей»**, поскольку **смогли напрямую пообщаться с их клиентами** и получить подтверждённые цифры. Так, по информации водоканала Самарской области, при задолженности населения порядка 413 млн рублей (77% — долги со сроком более трёх лет), за 10 месяцев работы было фактически оплачено 79 млн рублей. Также мы связались с водоканалом в Московской области, где при портфеле задолженности 20 млн рублей, за 6 месяцев удалось собрать 16,7 млн рублей, доведя сбор до 96%.

Полученные результаты произвели на нас серьёзное впечатление и стали основанием для выбора данной компании в качестве подрядчика.

Отдельно отметим: на практике мы убедились, что подход к выбору подрядчика через проверку реальных кейсов и прямое общение с клиентами полностью себя оправдывает. К сожалению, на рынке немало предложений, обещающих «быстрый результат», который в итоге так и не реализуется.

Как мы выстроили работу с задолженностью и каких результатов добились

Для себя разделили работу с задолженностью на три основных этапа:

1. досудебную работу,
2. судебное взыскание,
3. сопровождение исполнительных производств.

Ниже коротко остановимся на каждом из этих этапов и на тех результатах, которые были получены.

1. ДОСУДЕБНАЯ РАБОТА.

На текущем этапе для нас ключевая именно досудебная работа.

Причины очевидны: высокая стоимость государственной пошлины, нет идентификаторов должников, массовые обзвоны давно перестали работать – должники их просто игнорируют.

Отдельно отметим, что мы находимся в начале выстраивания досудебной работы в таком формате. При принятии решения мы ориентировались на фактический опыт других организаций и заранее уточнили, какие инструменты действительно дают результат на практике.

В частности, мы связались с управляющей компанией «Стройжилсервис» (г. Салехард), где досудебная модель применяется уже на протяжении года. По информации коллег, за этот период им удалось существенно сократить задолженность **без обращения в суд и без расходов на государственную пошлину.**

Показатель	Было	Через 12 месяцев
Количество лицевых счетов с задолженностью	2 079	1 137 лс (45%)
Сумма портфеля задолженности	26,5 млн руб., в том числе свыше 3х лет – 10,4 млн	19,8 млн (25%) в том числе свыше 3х лет – 8,9 млн (15%)
Телефонизация базы	15%	61%

Именно этот практический опыт мы приняли во внимание при формировании собственной модели досудебной работы.

Ниже приведены инструменты, которые, по оценке коллег, показали наибольшую эффективность и которые мы планируем использовать в своей работе.

1) Уведомления через портал Госуслуг – как базовая профилактика для всех должников.

Уведомления о начислениях и задолженности направляются должникам сразу после выгрузки квитанций в ГИС ЖКХ, а также при пропуске срока оплаты. **Этот канал принципиально отличается от СМС и звонков: его невозможно отключить или проигнорировать так же легко, как обычную рассылку.** Фактически это официальный канал коммуникации, который должники воспринимают серьёзно.

Мы подключили эту услугу один месяц назад.

На старте в работу было передан **4 291 абонент**. Несмотря на то, что период пришёлся на новогодние праздничные дни, реакция должников оказалась выше ожидаемой:

Показатель	Значение
Абонентов передано в работу	4 291
Уведомления прочитаны	3 599 (84%)
Абоненты, вышедшие на контакт (звонки, личные обращения, визиты, иные способы обратной связи с предприятием).	более 50%

Поскольку даже за короткий праздничный период есть очень хороший результат, будем продолжать работу.

2) Сегментация должников и выбор сценария работы.

Раньше в нашей работе фактически существовало одно общее понятие «*должники*». Все абоненты с задолженностью рассматривались как единая группа, без учёта причин неуплаты, срока долга и реальной платёжной способности. Индивидуальный подход к работе с задолженностью отсутствовал.

Сейчас мы выстроили работу по-другому. Подрядчиком проводится сегментация абонентов по ряду параметров (срок и размер задолженности, контактность, социальный статус, наличие имущества и др.), что позволяет разделить должников на принципиально разные группы.

Пример такой сегментации представлен в диаграмме ниже.



	Категория должников	Доля, %	Характеристика
1	Пофигисты	66%	Сознательно не платят, реагируют только на жёсткие меры
2	Не проживают	11%	Фактически не живут в помещении
3	Квартиранты	8%	Проживают без оформления, собственник не платит
4	Маргиналы	6%	Социально неблагополучные
5	Состоятельные, уклоняются	6%	Платёжеспособны, но избегают оплаты
6	Сложная жизненная ситуация	3%	Временные финансовые трудности, болезни, потеря работы

Сразу стало видно, что наши должники – это группы с разной мотивацией и разным потенциалом к погашению долга: от тех, кто сознательно уклоняется от оплаты, до абонентов, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.

Очевидно, что применение одинаковых мер воздействия ко всем этим категориям неэффективно.

С учётом сегментации дальнейшая досудебная работа строится не «по всем одинаково». Подрядчик формирует индивидуальные сценарии взаимодействия с каждой группой должников и корректирует их по результатам контакта.

В зависимости от ситуации используются:

- автоматические обзвоны с фиксированным сообщением (адрес, сумма долга, номер лицевого счёта);
- интерактивный робот-взыскатель;
- работа операторов;
- направление уведомлений и претензий Почтой России;
- адресная курьерская доставка с фиксацией даты, времени и координат посещения;
- СМС-уведомления;
- коммуникация в мессенджерах;
- другие решения.

Принципиальный момент – отказ от массовых и формальных действий. Каждый должник попадает в **индивидуальный сценарий**, который корректируется по результатам взаимодействия.

2. СУДЕБНАЯ РАБОТА

Судебное взыскание мы рассматриваем как следующий этап работы с задолженностью – в отношении тех должников, по которым досудебные инструменты результата не дали. При текущей стоимости государственной пошлины и объёмах задолженности для нас принципиально важно, чтобы судебная работа не превращалась в ручной и неконтролируемый процесс.

В рамках сотрудничества судебная работа организована следующим образом.

Подрядчик полностью берёт на себя подготовку и сопровождение приказного производства, включая:

- получение сведений о правообладателях (в том числе выписок из ЕГРН);
- запрос идентификаторов должников, необходимых для обращения в суд;
- проверку должников по базе ФССП до подачи документов;
- автоматизированный расчёт задолженности, пени и государственной пошлины с учётом периодов собственности и долей
- оплату государственной пошлины со своего счёта;
- подготовку и подачу документов в суд (в электронном виде либо почтой);
- отслеживание прохождения судебных дел и процессуальных сроков;
- получение судебных приказов, исправление описок и ошибок, обжалование неправомерных судебных актов.

Для нас ключевым стало то, что **судебная работа перестала требовать постоянного участия сотрудников водоканала. Юридическая служба не занимается рутинной подготовкой и подачей документов, не отслеживает движение дел и не решает технические вопросы, связанные с идентификаторами и оплатой пошлины.**

Таким образом, судебное взыскание используется **точечно**, в отношении отобранных должников, и не создаёт дополнительной нагрузки на предприятие, а служит инструментом доведения досудебной работы до результата.

3. РАБОТА С ФССП: КАК НАМ УДАЛОСЬ СДВИНУТЬ ПРИСТАВОВ С «МЕРТВОЙ ТОЧКИ»

Начнём с очевидного.

Приставы в обычном режиме не работают. Во всяком случае, в той степени, в которой это необходимо для реального взыскания задолженности за коммунальные услуги.

Мы видим две ключевые проблемы.

- 1) **низкая эффективность работы ФССП** по долгам ЖКХ.
- 2) **отсутствие достоверной и актуальной информации** о состоянии исполнительных производств: сколько ИП действительно действует, сколько окончено, по каким основаниям и где фактически находятся исполнительные документы по завершённым ИП.

Причины носят системный характер: четвёртая очередь взыскания, наличие первоочередных взыскателей, ошибки в распределении поступающих средств, высокая текучесть кадров и дефицит сотрудников ФССП.

В этих условиях ключевым управленческим решением стала **автоматизация обращений и жалоб на бездействие приставов**. Речь идёт не о разовых обращениях, а о выстроенной системе, которая позволяет:

- собирать и актуализировать информацию о должниках из официальных источников (ФССП, ФНС, ЕФРСБ);
- на основе норм ФЗ «Об исполнительном производстве» формировать для пристава конкретные и последовательные требования о необходимых действиях в рамках ИП;
- массово формировать и направлять обращения, заявления и жалобы (в том числе через портал Госуслуг), а также получать и автоматически обрабатывать ответы;

- контролировать сроки рассмотрения обращений и фактические действия приставов;
- фиксировать и хранить всю переписку и документы по каждому исполнительному производству;
- при необходимости инициировать жалобы в вышестоящие органы, прокуратуру и административные иски.

Самостоятельно выстроить такой объём работы мы объективно не могли – ни по количеству исполнительных производств, ни по кадровым и организационным ресурсам. Сопровождение ИП осуществлялось тем же подрядчиком, с которым мы работаем и по другим направлениям взыскания.

За прошлый год в рамках сопровождения исполнительных производств было направлено **17 130 обращений**, из них **2 408 жалоб** на бездействие приставов. Это позволило перейти от формального сопровождения исполнительных производств к управляемому процессу.

Результат этой работы наглядно виден в цифрах:

Период	Взыскано
2023 год (работали самостоятельно)	3, 9 млн
2024 год (автоматизация обращений)	20, 4 млн
2025 год	23,7 млн

Дополнительным эффектом стало существенное снижение нагрузки на сотрудников предприятия: один специалист теперь может сопровождать хоть **десятки тысяч исполнительных производств**, при этом фактическая эффективность взыскания на стадии исполнения приставами сильно выросла.

Отдельно подчеркнём, что выстроенный формат работы не ухудшил взаимодействие с ФССП. Напротив, работа стала более прозрачной и предсказуемой, а у предприятия **появилась актуальная и достоверная информация по судебным актам и исполнительным производствам** – то, чего ранее объективно не хватало для управляемости процесса.

Вывод

Наш опыт показал, что даже в существующих правовых и организационных условиях взыскание задолженности возможно, если работа с исполнительными производствами ведётся **системно, технологично и на постоянной основе**, а не формально. Существенный рост фактических поступлений был достигнут не за счёт изменения законодательства, а за счёт изменения подхода к сопровождению долгов.

Именно этим практическим опытом мы и сочли возможным поделиться с коллегами.

Контактная информация

Для уточнения отдельных организационных и практических вопросов, связанных с описанным опытом, приводим контактные данные:

МП «Водоканал г. Ханты-Мансийска»

Директор Молчанов Николай Николаевич, 8 (3467) 300180

Советник Шерешовец Елена Владимировна, +7 926 524 1349 (телеграм: @Shere_Elena), почта: vodokanal@vodahm.ru

Также приводим контакты подрядчика, с которым мы сотрудничаем:

ООО «Служба коммунальных платежей»

Генеральный директор Игорь Владимирович Захаров, +7 926 174 5711, почта: ziv@skp.ooo, client@skp.ooo, телеграм: @ivzakharov72

Директор



Н.Н. Молчанов