

**Дмитрий Жданухин**

**ПРАКТИКА**  
**коллекторской**  
**деятельности**



**Как взыскивать долги**

**Дмитрий Жданухин**

**Практика  
коллекторской  
деятельности.  
Как взыскивать долги**

**Сборник статей**

**Москва  
Ростнадзор  
2009**

УДК 336.276; 336.582; 34.037  
ББК 65.262.2

Редактор М.Осовский

**Жданухин Д.Ю.**

Практика коллекторской деятельности. Как взыскивать долги: Сборник статей. – М.: Издательство Ростнадзор, 2009. – 200 с.

Данный сборник статей Генерального директора Центра развития коллекторства Дмитрия Жданухина обобщает более чем двухлетний опыт осмысления и развития коллекторской деятельности. Статьи, посвященные разным аспектам работы по взысканию задолженности, сгруппированы в несколько разделов.

Издание предназначено для руководителей и сотрудников коллекторских агентств и служб взыскания коммерческих организаций, всех интересующихся развитием коллекторской деятельности в современных российских условиях.

УДК 336.276; 336.582; 34.037  
ББК 65.262.2

© Жданухин Д.Ю., 2009  
© ООО «Ростнадзор»

## Предисловие

Данная книга представляет собой сборник статей, которые были написаны с середины 2006 года по конец 2008 года. Поводы для написания отдельных материалов были различными: подготовка выступлений на конференциях, обобщение накопленного опыта, необходимость закрепить новые идеи. Это определяет некоторое отличие стиля и формата статей.

Учитывая, что статьи были написаны в разное время и для разных аудиторий, в некоторых случаях можно увидеть явные повторы. Надеюсь, что они не будут раздражать читателя и помогут лучше понять наиболее важные моменты, касающиеся коллекторской деятельности. Кроме того, с течением времени точка зрения автора на отдельные вопросы менялась (особо это заметно в отношении ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности»), поэтому к некоторым статьям, которые оставлены в первоначальном виде, дописаны специальные комментарии.

Статьи, входящие в сборник, можно разделить на несколько видов: одни содержат алгоритмы, которые можно просто взять и применить

к собственным ситуациям, другие – объясняют общий взгляд на какую-либо проблему. В любом случае, я надеюсь, что многие рекомендации читатели найдут практичными и легко применимыми в собственной деятельности по взысканию задолженности с помощью коллекторских технологий.

С уважением,  
Дмитрий Жданухин



# **I. Общие вопросы организации коллекторской деятельности**

# **Коллекторское агентство на базе юридической фирмы: секреты создания**

Высокая конкуренция на рынке юридических услуг, особенно в крупных городах, в настоящее время очевидна практически всем. В результате юридические фирмы активно осваивают смежные сферы бизнеса. Одной из наиболее перспективных и доходных является область коллекторских услуг, т.е. конвейерного взыскания больших объемов задолженности для кредитных и иных организаций.

Перспективность этого направления определяется тем, что продолжается достаточно бурный рост кредитования, так же, и даже более быстрыми темпами растет объем просроченной задолженности. Вот некоторые цифры. По подсчетам Ассоциации региональных банков России, за последние пять лет задолженность населения по кредитам перед банками выросла более чем в 20 раз, достигнув к 1 ноября 2006 года 1,874 трлн руб. По данным РБК.Кредит, к концу 2006 года объем просроченной задолженности составляет 1—1,5 млрд долл. (1,5—2,5% от общего объема выданных кредитов). Ежегодно общий объем просроченной задолженности увеличивается на

50—70%. Исходя из этих цифр, можно отчасти представить объем рынка коллекторских услуг. Кроме того, перспективность в настоящее время определяется тем, что банки наконец приняли деятельность коллекторских агентств как эффективный инструмент решения проблемы кредитных долгов, и, значит, убедить их сотрудничать в 2007 году намного легче, нежели в 2005. Также отметим, что иностранный опыт, например, наличие в США более 6 000 специализированных организаций, показывает, что востребовано большое количество коллекторских агентств, а не гигантские монополии.

Доходность взыскания в рамках коллекторского подхода должна быть особо очевидна юристам, т.к. именно по поводу стоимости правового сопровождения (особенно размера предоплаты) часто возникают споры с клиентом. В коллекторской деятельности такие споры намного менее вероятны, т.к. чаще всего клиент платит процент от фактически взысканных сумм. Соответственно, доходность достаточно легко подсчитать и предсказать, если знаешь средний процент взыскания и характеристики долгов, а эта информация, как правило, появляется уже через несколько месяцев работы.

Отдельно отмечу дополнительный положительный, можно сказать, синергетический эффект выхода на рынок коллекторских услуг для юридической деятельности. Благодаря распространению информации об оказании коллекторских услуг, как показывает опыт Центров ЮСБ и их партнеров по всей России, за такими услугами

обращается большое количество клиентов, проблемы которых не вписываются в рамки стандартной конвейерной работы по взысканию задолженности. Нестандартность заключается в больших суммах долга, спорности его оснований, особенностях поведения должника, особенно если им является юридическое лицо. Клиентам с такими долгами требуются уже «полномасштабные» юридические услуги, в которых для эффективности можно использовать элементы коллекторской деятельности (досудебные переговоры, направление группы выезда и т.д.).

Создание коллекторского агентства – это серьезная задача, в которой можно выделить ключевые сложности и способы их устранения. Первое, с чем сталкивается руководитель юридической фирмы, решивший заняться коллекторской деятельностью, – это **определение необходимых для оказания коллекторских услуг ресурсов и навыков**. Итак, что из необходимого для коллекторства у юридической фирмы, как правило, есть:

- квалифицированные сотрудники для составления типовых документов, которые потом смогут использовать технические и менее профессиональные работники;

- знакомство с особенностями деятельности государственных органов, от которых зависит успех legal-collection: суд (особенно мировые судьи), Служба судебных приставов, **МВД**, а также вспомогательные органы и организации, к которым приходится обращаться за официальной информацией (ФРС, БТИ и т.д.);

- возможность заявить, что коллекторские услуги оказывались чуть ли не с момента создания юридической фирмы, т.к. взысканием долгов юристы занимались всегда, а значит, могут продемонстрировать примеры успешного взыскания.

А вот чего не хватает:

- знания методики осуществления и продвижения коллекторской деятельности;

- call-центра, включая помещение, оборудование, персонал;

- специально защищенного сервера и программного обеспечения (на этот момент, также как и на call-центр, банки обращают внимание как на ключевые, наиболее очевидные признаки коллекторского агентства);

- службы личного взаимодействия с должниками и сыскного обеспечения коллекторской деятельности (в этом отношении проще юридическим фирмам, специализирующимся в сфере уголовного права, т.к. у них есть контакты с подходящими специалистами – оперативниками, дознавателями и т.д.);

- контактов с потенциальными клиентами (через участие в ассоциациях, присутствие на конференциях и т.д.).

Итак, когда первая задача решена, необходимо браться за вторую – **выбор рентабельных способов приобретения недостающих ресурсов и навыков.**

Наиболее простым, но трудно оцениваемым, с точки зрения рентабельности, способом является обычное приобретение франшизы. В настоящее время некоторые коллекторские агент-

ства, как крупные, так и небольшие предлагают такой вариант сотрудничества. Сложности с франшизой можно разделить на две группы: первая связана с содержанием франшизы, вторая – с адекватностью стоимости содержанию. Последняя проблема особенно актуальна, т.к. обычно передается только возможность использования наименования, технологии и программное обеспечение, но не гарантируется хотя бы первоначальный объем долгов для старта.

Если юридическая фирма начинает самостоятельное или с партнерской поддержкой строительство коллекторской организации, то стоит обратить внимание на следующие моменты:

- на первоначальном этапе возможно совмещение функций юристов, особенно помощников юристов, и коллекторов, т.е. часть персонала «материнской» компании может быть использована для начала деятельности коллекторского агентства, пока не появится достаточный объем заказов для расширения;
- кадровая политика в коллекторском агентстве может быть эффективной при сочетании привлечения, с одной стороны, дорогостоящих, но высококлассных специалистов (оперативников, приставов, психологов, коллекторов, уже прошедших специальное обучение и т.д.), а с другой стороны, студентов юридических вузов. При этом важно наладить механизм наставничества, когда лучшие специалисты обучают сотрудников без необходимого опыта и знаний;
- стоит создать контакты с организациями, которым можно передать осуществление отдель-

ных действий в рамках оказания коллекторских услуг (субагентские отношения, аутсорсинг). Такими организациями могут быть охранные и детективные агентства;

- важно создание системы обучения и обмена знаниями. Поскольку готовые курсы и методические пособия по коллекторской деятельности практически отсутствуют, то необходимо постоянно накапливать и осмысливать опыт собственной деятельности. При этом возможно привлечение специалистов по обучению как на постоянной, так и на временной, консультационной основе;

- полезным как для коллекторской, так и для юридической деятельности может оказаться предложение уже имеющимся клиентам услуг, включающих элементы коллекторства: переговоры, сопровождение исполнительного производства и т.д. Отметим, что иногда клиенты проявляют интерес к включению коллекторских услуг в пакет абонентского обслуживания.

Третья задача – **начальное позиционирование и привлечение первых клиентов**. В настоящее время, благодаря публикациям в СМИ, выделение в качестве отдельной группы юридических, по происхождению, коллекторских агентств уже присутствует в сознании потенциальных клиентов. Соответственно, новое коллекторское агентство может позиционироваться в качестве юридического, отмечая при этом создание механизма именно коллекторской деятельности.

Решая вопрос о позиционировании, можно рассмотреть также вариант дистанцирования от юридической фирмы для того, чтобы создать имидж специально созданного «с нуля» профессионального независимого коллекторского агентства.

Для привлечения клиентов (речь идет, прежде всего, о банках) помимо обычных способов (директ-мейл, реклама в специализированных изданиях и т.д.) эффективным оказывается проведение семинаров по коллекторской деятельности. Для юридической фирмы продвижение услуг через консультационные семинары, проведенные своими силами или с привлечением сторонних специалистов, – достаточно распространенная практика, особенно в области налогового и корпоративного права.

Разобрав три основные задачи и пути их решения, остановимся на некоторых факультативных моментах. Важным может стать поиск стратегического инвестора. Есть несколько примеров, когда такую роль выполнял один из клиентов юридической фирмы, а именно кредитно-потребительский кооператив граждан (КПКГ). Также можно сразу создавать коллекторское агентство с учетом возможной продажи доли для привлечения дополнительного финансирования. При этом важными факторами будет прозрачность отношений собственности и системы управления организацией. Еще одним фактором для развития коллекторства на юридической базе может оказаться сотрудничество с юридическими вузами по вопросам пропагандирования кол-

лекторской деятельности, разработки факультативных курсов. Это своего рода стратегическое направление, которое позволяет обеспечить кадровый резерв, научно-консультационную поддержку.

Таким образом, создание коллекторского агентства на базе юридической фирмы – реальная задача, решение которой может стать очень выгодным и перспективным.

**Отзывы по поводу статьи представителей юридических фирм, уже создавших коллекторские агентства:**

**Боровский Михаил Владимирович, член Совета Директоров ООО «Бюро кредитной безопасности «РусскоколлектоР», г. Москва:**

Считаю, что, хотя коллекторский бизнес и бизнес юридической фирмы (в т.ч. адвокатского бюро) для неспециалиста могут выглядеть как очень близкие виды деятельности, в действительности между ними достаточно много принципиальных различий: состояние рынка соответствующих услуг, методики продвижения (маркетинг), ценовая политика, методика работы, требования к персоналу – и многое другое.

Убежден, что успешное развитие обоих направлений в рамках одной компании – принципиально невозможно, в какой-то момент учредителям придется сделать выбор.

При этом нельзя не согласиться с автором в том, что опыт работы юридической фирмы – ценнейший базис, который может и должен быть использован в работе коллекторского агентства.

Скорее всего, после получения юридической фирмой некоторого коллекторского опыта целесообразно все-таки разграничить эти направления.

**Федоров Александр Владимирович, Заместитель генерального директора КА Центр ЮСБ, руководитель программы Центр ЮСБ – вся Россия:**

Пару добавлений предлагаю Вашему вниманию.

Во-первых, хотел бы акцентировать внимание на следующем: данную статью нужно рассматривать не как призыв бросить юридический бизнес и заниматься коллекторской деятельностью исключительно. Наш опыт показывает, что коллекторский бизнес очень близок к юридическому. Юридические фирмы могут занять целую нишу коллекторской деятельности – так называемый legal-collection.

Во-вторых, хотел бы дать несколько практических советов по началу коллекторской деятельности для юридических фирм, откуда и чем привлекать клиентов. Поиск клиентов аналогичен профессиональному поиску клиентов при оказании юридических услуг, кроме того, нужно посмотреть свою клиентскую базу – в ней могут быть потенциальные клиенты для коллекторской деятельности. А завлечь клиентов можно нестандартными ходами, например, предложить им для пробы дать Вам долги, по которым уже получены акты о невозможности взыскания, и, если Вы хотя бы по одному из них взыщите деньги, клиент Ваш. Можно разработать специальное пред-

ложение, скажем, по работе с наследниками заемщика, что составляет определенную головную боль для клиентов, а неюридические агентства взыскивают деньги с наследников с трудом. Кроме того, чисто юридический рынок – рынок невозвратов по ипотечным долгам, где будет остра проблема выселения лиц, имеющих право на проживание в не принадлежащей уже должнику квартире. Мы нашли выход, найдете и Вы.

**Иванов Николай Сергеевич, Заместитель директора КА Интеллект-С Пермь:**

Автор не акцентировал внимание на том, что коллекторская деятельность требует минимум юридических знаний, так как упор во взыскании делается на внесудебные процедуры. Часть работы можно переложить на неквалифицированных, соответственно, с более низкой заработной платой сотрудников, что снижает издержки в работе фирмы. Кроме того, доходы коллекторская деятельность начинает приносить быстрее, так как оплата, как правило, увязана с фактическим возвратом долгов, а частью должников они начинают возвращаться практически сразу, после обращения к ним коллекторов. В результате, коллекторство может быть более привлекательным, чем «чистый» юридический бизнес.

**Богомолов Максим Анатольевич, Генеральный директор КА Центр ЮСБ-Красноярск:**

... на ум приходит только "Да, так оно и есть, все в Коллекторы!!!"

# **Коллекторское агентство на базе охранной организации: секреты создания и конкурентные преимущества**

Особенности создания и развития коллекторских агентств на базе охранной организации, конкурентные преимущества и возможные слабые стороны таких фирм на основе опыта Collect Group (г. Москва).

В настоящее время в России активно развивается коллекторский бизнес, становится все больше организаций, занимающихся профессиональным взысканием задолженности. Часть подобных организаций создается на базе охранных предприятий. Рассмотрим особенности создания и развития коллекторских агентств на базе охранной организации, конкурентные преимущества и возможные слабые стороны таких фирм.

Основными факторами, которые способствуют созданию на базе фирмы, оказывающей ох-

ранные услуги, коллекторского агентства являются:

1) Развитая материальная база и отчасти подготовленный персонал для hard-collection, т.е. взыскания задолженности с помощью личного общения с должником. Под материальной базой понимаются автотранспорт, средства связи, а также форменная одежда и т.д. Все это может создать имидж агентства по взысканию задолженности, с которым не стоит шутить. Подготовленность персонала проявляется в умении работать на выезде, стрессоустойчивости в сложных ситуациях и т.д. Однако сразу заметим, что если материально-техническое оснащение для коллекторской деятельности на выезде особой доработки не требует, то переподготовка сотрудников нужна достаточно серьезная.

2) Часто у охранного предприятия уже есть клиенты, для которых могут оказаться актуальными коллекторские услуги. Например, ЧОП осуществляет охрану зданий кредитных и иных организаций и т.д. Соответственно, используя уже имеющиеся контакты, можно начать формировать клиентскую базу.

3) Эффективности коллекторской деятельности может способствовать наличие охранной или детективной лицензии. Правда, сразу отметим, что из-за условий лицензирования организации, имеющие охранную и детективную лицензию, должны быть отделены от фирмы, оказывающей услуги по возврату долгов, но, тем не менее, в рамках одной группы компаний установить взаимодействие проще.

Также можно отметить, что, имея опыт существования в условиях жесткого лицензирования и проверки соблюдения лицензионных требований, охранные коллекторские агентства будут лучше готовы к возможному ужесточению надзора за коллекторской деятельностью в будущем.

4) Охранному коллекторскому агентству часто проще, чем другим организациям, взаимодействовать по вопросам взыскания задолженности с государственными органами, особенно правоохранительными. Этот фактор связан с тем, что сотрудники охранных организаций часто имеют опыт работы в МВД, ФСБ и т.д.

При создании коллекторского агентства на базе охранной организации, прежде всего, необходимо определиться с целями. Желаемым результатом может быть создание универсального или специализированного коллекторского агентства. Первый вариант, естественно, более сложен. Универсальное агентство по взысканию задолженности должно оказывать услуги не только по *hard-collection*, но и на стадиях *soft-* и *legal-collection*, поэтому необходимо:

1) Создание полноценного *call-центра*, оснащенность которого должна быть масштабируема в зависимости от количества дел в производстве. Сразу отметим, что при создании *call-центра* может стать вопрос о наборе сотрудников иного типа, нежели обычно идут в охранные агентства, т.е. не бывших сотрудников правоохранительных органов, а студентов, лиц, желающих работать неполный рабочий день и т.д. Заработная плата у

таких сотрудников обычно ниже, чем у профессионалов в области безопасности.

2) Развитие подразделений, отвечающих за юридическое обеспечение деятельности, исполнительное производство (контакт со службами судебных приставов), делопроизводство (подготовку и рассылку документации: претензионных комплектов, документов в суд и т.д.).

3) Внедрение специального коллекторского программного обеспечения. Речь о компьютерных программах, которые, с одной стороны, позволяют быстрее обрабатывать большое количество дел (и с этой точки зрения актуальны, когда количество дел становится больше 2000 – 3000), а с другой стороны, соответствуют ожиданиям клиентов, прежде всего банков, к организации работы внутри коллекторского агентства (с этой точки зрения такой атрибут коллекторской деятельности нужен сразу же).

4) Профессиональное обучение сотрудников коллекторской деятельности. Уточним, что речь может идти как об освоении технологий собственно коллекторства, так и о совершенствовании психологических, юридических, менеджерских навыков. При этом обучение собственно коллекторской деятельности, основанной на синтезе различных аспектов, тесно связанной с гуманитарно-правовыми технологиями (особенно в случае корпоративного коллекторства), часто подменяется стандартными психологическими тренингами.

5) Продвижение охранного коллекторского агентства с учетом специфического позициони-

рования. Иными словами, информационная политика коллекторского агентства, созданного на базе охранной фирмы, должна учитывать факт специфического происхождения организации и подавать его в выигрышном свете.

На последнем моменте остановимся подробнее, т.к. эффективное продвижение, PR-сопровождение развития охранного коллекторского агентства должно базироваться на реальных конкурентных преимуществах такой организации.

Первым отличительным моментом является возможность тщательной проработки небольших (от 20 до 500 дел) пакетов долгов. Коллекторские агентства, созданные как самостоятельные бизнес-проекты или организованные на основе юридической фирмы, часто ориентируются на максимально большой пакет долгов и работу с ним с помощью call-центра. Однако в некоторых случаях, учитывая, что сторонним организациям банки передают уже отработанные собственными службами долги, наиболее важной является стадия hard-collection, которая является «коньком» охранных коллекторских агентств.

Второй момент: коллекторское агентство, используя опыт охранной организации, может предложить клиенту комплексную услугу по тщательной проверке заемщика и взысканию с него задолженности, риск возникновения которой не может устранить даже безупречная предварительная работа. Такой вариант актуален и для кредитного, и для корпоративного коллекторства. Относительно второго типа коллектор-

ской деятельности можно даже сказать, что охранные коллекторские агентства могут формировать целостные программы долговой безопасности для различных организаций. Эти программы будут учитывать особенности фирмы-клиента, специфику ее контрагентов, типичные ситуации возникновения задолженности, существующие возможности превентивного характера (проверка, составление предварительных программ взыскания, pre-collection, т.е. удержание в графике платежа, и т.д.) и собственно взыскания, а также привлечения к уголовной ответственности.

Третье конкурентное преимущество: имидж охранной организации привлекателен для такой группы клиентов, как физические лица. С ними не очень хотят работать универсальные коллекторские агентства, но зачастую сумма долга достаточно интересна для профессиональной работы. Нередки случаи, когда задолженность связана с куплей-продажей недвижимости или началом бизнеса, и тогда ее размер в Москве и других крупных городах измеряется миллионами рублей. При работе с физическими лицами, правда, необходима особо эффективная работа клиентской службы. Можно сказать, что должен быть создан конвейер приема заявок, уведомления о ходе взыскания, приема и рассмотрения обращений граждан-клиентов.

Вот на эти конкурентные преимущества и должно опираться охранный коллекторское агентство в своем продвижении. При этом важно повысить интенсивность PR-деятельности, которая у собственно охранных организаций часто не

развита в связи со спецификой работы. Широкое распространение информации может также помочь формированию региональной сети, построение которой важно для любого коллекторского агентства, хотя в настоящее время охранные коллекторские агентства обычно носят региональный характер.

Таким образом, охранный коллекторский агент имеет свои конкурентные преимущества и, соответственно, может занять определенную нишу на формирующемся коллекторском рынке.

# Как выбрать коллекторское агентство?

Мысли по итогам дискуссии на Конференции «Коллекторский бизнес: новые решения, успешный опыт».

Коллекторские услуги в России уже стали важной частью инфраструктуры бизнеса. Соответственно, в настоящее время актуальным стало не простое описание коллекторства как профессионального взыскания задолженности, а исследование факторов, позволяющих выбрать специализированную организацию под определенные цели, принципов, помогающих организовать эффективное взаимодействие с ней.

Сейчас в России развиваются два направления коллекторских услуг, которые условно можно назвать кредитное и корпоративное коллекторство. Для кредитной разновидности можно предложить такое определение: коллекторство (от англ. *collect* - собирать, взимать, инкассировать) – это конвейерное комплексное взыскание большого объема преимущественно бесспорной однотипной задолженности. [1] Для корпоративного коллекторства, т.е. взыскания долгов, возникших в отношениях между организациями, наиболее значимой характеристикой становится комплексность действий, а конвейерность и характеристики задолженности (однотипность,

преимущественная бесспорность) отходят на второй план.

Кредитное коллекторство актуально для организаций, у которых должниками является большое количество физических лиц: банков, страховых, телекоммуникационных компаний, предприятий ЖКХ и т.д. Корпоративное коллекторство востребовано фирмами, которым должны организации, а это часто лизинговые и факторинговые компании, крупные оптовые поставщики, работающие на основе постоплаты, и т.д. Можно отметить, что корпоративное коллекторство постепенно вытесняет обычные юридические услуги из сферы взыскания задолженности, т.к. оно больше ориентировано на окончательный, а не промежуточный результат (получение клиентом денег, а не просто положительного решения суда) и предполагает часто полную оплату только после фактического взыскания денежных средств.

Основными факторами, на которые необходимо обратить внимание при выборе коллекторского агентства, являются:

- объем оказываемых услуг;
- региональная представленность;
- эффективность деятельности (наличие ноу-хау);
- стоимость услуг;
- имидж компании.

Эти факторы расположены в порядке их актуальности, но в некоторых ситуациях значение того или аспекта может меняться, например, региональная сеть не имеет значения, если требу-

ется оказание услуг в определенном регионе или взыскание разового сложного долга.

По объему услуг коллекторские агентства можно разделить на оказывающие полный спектр услуг по взысканию задолженности (soft-, hard-, legal-collection) и ограничивающиеся каким-либо видом коллекторских услуг. Soft-collection – это дистанционное взаимодействие для взыскания задолженности (чаще всего - телефонный звонок, почтовая рассылка, автоматическое информирование); hard- collection – личное общение с должником и связанными с ним лицами (родственниками, коллегами и т.д.); legal-collection – взыскание с помощью судебного и исполнительного производства.

Достаточно много коллекторских агентств делают ставку только на досудебные процедуры, обзвон должников, т.е. работу call-центра. В коллекторских агентствах, созданных на базе юридических фирм, часто возникают проблемы со стадией hard-collection. В настоящее время в некоторых регионах появились микроколлекторские агентства, созданные бывшими судебными приставами и специализирующиеся на исполнительном производстве.

В отношении объема оказываемых услуг можно отметить еще взаимосвязь этого фактора с типом коллекторского агентства. Коллекторские агентства, созданные выходцами из банковских структур, основной упор делают на досудебное дистанционное взыскание (soft-collection). Юридические коллекторские агентства хорошо оптимизируют взаимодействие с су-

дами и службами судебных приставов. Охранные коллекторские агентства хорошо отрабатывают долги на стадии hard-collection. Два последние типа коллекторских агентств часто занимаются не только кредитным, но и корпоративным коллекторством, а также оказанием услуг для физических лиц.

В целом объем услуг необходимо учитывать исходя из того, какие долги передаются в работу коллекторскому агентству. Если долги старые (свыше 365 дней), сложные, и их немного (до 500 дел), то оптимальным вариантом может быть охранный коллекторское агентство. Сложные корпоративные долги, по которым возможно квалифицированное юридическое сопротивление оппонентов, целесообразно передавать коллекторским организациям с профессиональной юридической базой. Также стоит отметить, что некоторые коллекторские агентства разрабатывают специальные продукты для различных сфер бизнеса, например, лизинга, ипотеки и т.д.

Отдельный вопрос – оказание услуг по корпоративному коллекторству, т.е. комплексному взысканию задолженности, возникшей в отношениях между юридическими лицами. Дело в том, что оказание этого вида услуг декларируют многие организации, но мало где есть полноценная система такого рода деятельности, включающая не только обычные обзвон, выезд, представительство в суде и исполнительном производстве, но и PR-сопровождение взыскания, медиацию и использованием сложных уголовно-правовых способов воздействия.

Стоит отметить, что коллекторские агентства в некоторых случаях оказывают и иные услуги, кроме связанных с взысканием задолженности. Например, охранные коллекторские агентства предлагают услуги по проверке контрагентов, юридические – ведение сложных дел в арбитражных судах и т.д. Также некоторые компании проводят обучение коллекторской деятельности, т.к. это дает возможность привлечь новых клиентов.

Такой фактор, как региональная представленность, важен для крупных банков и организаций, имеющих большую филиальную сеть. В настоящее время региональная сеть редко является решающим доводом в пользу сотрудничества, так как ни одно коллекторское агентство не обладает представленностью в субъектах РФ адекватной филиальной сети крупных банков. Крупнейшие коллекторские агентства (Секвойя, ФАСП, Пристав и др.) имеют чуть больше десятка филиалов.

Некоторые компании, оказывающие коллекторские услуги, заявляют большее количество регионов присутствия, но работа в этих случаях организуется на основе субагентских договоров, создания аффилированных организаций и т.д. Примером компании, формирующей такую сеть, является Коллекторское агентство Центр ЮСБ. Представляется, что такой комплексный подход, при единстве и тщательном контроле технологии взыскания, внедрении единого программного обеспечения с возможностью удаленного контроля ходы работы, является наиболее эффективным. Однако пока примеров соблюдения всех

указанных требований нет, хотя Межрегиональный долговой центр начал организовывать свою сеть на основе субагентских договоров и собственной популярной коллекторской программы. Соответственно, в настоящее время ни одно агентство не может предложить банку с широкой филиальной сетью взять на себя взыскание задолженности во всех актуальных регионах.

Выбирая коллекторское агентство в определенном регионе, банк должен проверить, существует ли у филиала федерального коллекторского агентства или региональной организации возможность работать по всему субъекту федерации, или тот же выезд к должнику может осуществляться только в региональном центре. Во многих регионах России сейчас есть сильные местные коллекторские агентства (Санкт-Петербург – Балтийское коллекторское агентство, Екатеринбург и Пермь – КА Интеллект-С, Челябинск – РОВД, Владивосток – КА Арбитр и т.д.), поэтому для взыскания задолженности в конкретном регионе проще обратиться к ним. Многие банки используют тактику организации конкуренции региональных коллекторских агентств, т.е. передают долги не одному, а нескольким компаниям, чтобы не зависеть от сбоев в работе одной из них или снизить стоимость услуг.

Эффективность деятельности, с одной стороны, достаточно простой, а с другой – очень сложный для оценки фактор. Простой в связи с тем, что в среднем, несмотря на многочисленные рекламные заявления, успешное взыскание долга

коллекторами происходит лишь в 25-50% случаев, если передаются долги с просрочкой больше 90 дней. Сложность же состоит в том, что долги очень разные и коллекторские компании работают по ним с разной скоростью. Отсюда получается, что проверить такой фактор, как эффективность, часто можно, только передав пробную партию долгов. Однако и тут возникают сложности в связи с тем, что часто пробные партии намного хуже по качеству, чем стандартные, и, соответственно, судить по ним, как эффективно будет идти постоянная работа, сложно. В целом можно отметить, что судить об эффективности часто приходится по другому фактору – имиджу, репутации компании.

В отличие от эффективности со стоимостью услуг все достаточно просто. Разброс тарифов очень большой – от демпинговых предложений (10 % от фактически взысканных сумм) до монопольно высоких цен (50 %) в некоторых регионах. Соответственно, по цене клиент всегда может выбрать агентство, и постепенно устанавливается средний уровень цен – в районе 20-30 % от фактически взысканных сумм. В некоторых случаях определяется предоплата за некоторые типичные действия, не всегда ведущие к взысканию задолженности: получение судебного приказа, акта о невозможности взыскания и т.д.

Представители кредитных организаций отмечают, что часто судят об эффективности коллекторской компании по наличию определенных ноу-хау. Действительно, почему специализированная организация будет более эффективна, чем

структурное подразделение и собственное коллекторское агентство мощного банка? Вот тут коллекторы часто или напускают тумана, указывая на уникальные IT-решения, помощь зарубежных акционеров, секретные технологии, или постепенно предлагают специализированные продукты, в которых ноу-хау состоит в «заточенности» всех процессов и инфраструктуры под определенные задачи (существуют специализированные продукты для страховых и лизинговых компаний, телекомов и т.д.). С моей точки зрения, ноу-хау профессиональной коллекторской компании может быть системное научно-консультационное обеспечение ее деятельности, связанное с применением в сфере коллекторства синтетических методов, например гуманитарно-правовых технологий (PРава).

Последний выделенный фактор – имидж коллекторского агентства и его репутация. Анализировать этот фактор достаточно трудно, т.к., с одной стороны, многие коллекторские агентства активно занимаются своей информационной политикой, чему способствует модность коллекторской тематики, а с другой стороны, не всегда этот поток информации соответствует действительности. Некоторые коллекторские агентства не представляют практической никакой информации о своей деятельности (например, специализированная организация по взысканию задолженности на базе крупной охранной ассоциации «Аллигатор»). К сожалению, пока клиенту, выбирающему коллекторское агентство, не могут помочь ни рейтинговые агентства, ни исследова-

тельские организации, т.к. анализ этого рынка систематически пока не проводится. Сами же коллекторские агентства для создания благоприятного имиджа вступают или в банковские ассоциации, или в Ассоциацию развития коллекторского бизнеса. Также имидж компании часто определяется ее происхождением, т.е. создается ли она при каких-либо объединениях (например, в Иркутске коллекторское агентство создано Торгово-промышленной палатой Восточной Сибири), является ли дочерней организацией зарубежного коллекторского агентства и т.д.

По личному опыту представляется, что лучший способ узнать информацию о том или ином коллекторском агентстве – общение внутри банковского сообщества или обращение на условиях конфиденциальности к конкурентам. В результате выясняется, что коллекторские агентства иногда преувеличивают объемы долгов в работе, указывают среди клиентов банки, которые передали разовые партии, или, наоборот, не успевают качественно обрабатывать привлеченные объемы долгов.

Подводя итог, можно сказать, что основным фактором, на который необходимо обращать внимание при выборе коллекторского агентства, является объем оказываемых услуг. При этом необходимо проверять реальность декларируемых возможностей, т.е. информационную и техническую оснащенность, количество и подготовленность персонала и т.д. Также большое значение в некоторых случаях имеет региональная представленность и стоимость услуг. Такой фак-

тор, как эффективность, до начала работы проверить очень трудно, а имидж в некоторых случаях отличается от реальности.

Постепенно потенциальные клиенты коллекторов для того, чтобы получить максимально подробную информацию, начинают не только анализировать предложения различные коллекторских агентств, но и проводить тендеры на оказание коллекторских услуг. Представляется, что это один из наиболее эффективных способов выбора коллекторского агентства для сотрудничества.

# **Инфраструктура банковского ритейла: проблема управления задолженностью**

Бурное развитие розничного предоставления банковских услуг в последние годы проходит с запоздалым созданием инфраструктуры, которая должна обеспечить эффективное функционирование системы в целом. Задержка в создании обеспечивающих механизмов выливается в такую важнейшую проблему, как рост объема просроченной задолженности, и рынок банковской розницы начинает напоминать колосс на глиняных ногах. Эту проблему решают организации, которые работают с просроченной задолженностью, неизбежно появляющейся при развитии розничного кредитования. Для успешного развития финансовой системы эти организации должны быть взаимосвязаны, можно сказать, они образуют подсистему.

Как подсказывает мировой опыт и здравый смысл, подсистема, связанная с управлением задолженностью, должна включать следующие элементы:

- коллекторские организации (независимые или связанные с банками), которые занимаются взысканием просроченной задолженности;

- организации, обеспечивающие реструктурирование задолженности;

- организации, способствующие трансформации задолженности (секьюритизации и т.д.).

Инфраструктура связана с организациями и даже институтами указанных видов, но также важны еще и отдельные направления обеспечения развития банковской розницы:

А) правовое;

Б) научно-консультационное, точнее, методологическое;

В) образовательное;

Г) социально-информационное (PR).

Эти направления мы тоже кратко рассмотрим, а начнем собственно с анализа организационной подсистемы, которая в России в настоящее время не полна, т.е. уже есть коллекторские агентства, но только начинают появляться компании, способствующие реструктуризации, разработке длительных программ погашения задолженности, не развита практика трансформации задолженности (большинство сделок по секьюритизации проходит за рубежом, фондовый рынок недостаточно развит и т.д.). Соответственно, создание эффективной инфраструктуры для банковского ритейла невозможно без решения проблемы реструктуризации долгов или, можно сказать, цивилизованного антиколлекторства. Интересным свидетельством наличия этой проблемы является актуальность в настоящее время самой темы антиколлекторства, ведь именно такие специалисты в столкновении с коллекторами могут способствовать согласованию компромиссных и выполни-

мых для должника условий погашения. Эта деятельность будет особо актуальна с ростом задолженности по ипотечным кредитам.

Необычным способом решения проблемы цивилизованного антиколлекторства могут стать третейские суды, ориентированные на заключение мировых соглашений между должниками и кредиторами. Создание таких организаций возможно при объединениях кредитных организаций, а также коллекторских ассоциациях и должно сопровождаться широкой и продуманной программой PR-сопровождения, т.к. в настоящее время третейское судопроизводство не обладает репутацией привлекательной для должников и кредиторов, желающих найти компромисс.

С наиболее развитым сегментом подсистемы управления задолженностью – коллекторскими агентствами тоже – связан ряд проблем. Одной из наиболее актуальных является проблема регионов. В настоящее время ни одно коллекторское агентство в России не имеет региональной сети, адекватной банковской. Соответственно коллекторская инфраструктура банковского ритейла пока не покрывает все регионы. Ведущие коллекторские агентства выбирают один из нескольких вариантов регионального развития: создание собственных филиалов и региональных компаний, в том числе с помощью франчайзинга (этот путь выбрали Секвойя КК, Долговое агентство Пристав, ФАСП и др.), синтез создания региональных компаний и заключения партнерских соглашений (по этому пути развивается сеть Коллекторских агентств Центр ЮСБ). По-

явление первых всероссийских коллекторских агентств можно ожидать в течение одного-двух лет.

Еще одной перспективной проблемой является разработка механизма участия коллекторских организаций в сборе задолженности, переданной в результате секьюритизации. Эта новая для России и очень перспективная форма трансформации задолженности требует эффективного обеспечения возврата выданных однотипных кредитов.

Стоит отметить, что в ситуации неразвитости российской инфраструктуры многие кредитные организации используют те возможности, которые есть за рубежом. В условиях глобализации кредитные организации, и отечественные, и иностранные, активно проводят секьюритизацию активов вне России, а, значит, за рубежом остается и прибыль от таких сделок. Соответственно, отечественная инфраструктура банковской розницы должна быть еще и конкурентоспособной во всемирном масштабе.

Теперь остановимся на выделенных в начале направлениях обеспечения развития банковской розницы. Правовое обеспечение, во многом, связано с принятием необходимых нормативно-правовых актов (закона о потребительском кредитовании, изменений, связанных с доступом коллекторов к банковской тайне и статусом организаций, используемых при секьюритизации) и формированием соответствующей практики их применения.

Научно-консультационное, точнее, методологическое обеспечение инфраструктуры банковского ритейла во многом связано с осмыслением сложившейся практики и формированием новых синтетических технологий (синтезом психологических, юридических и менеджерских подходов в коллекторстве и т.д.). Важность адекватного образования для новых направлений деятельности очевидна и эта проблема может быть решена как в рамках корпоративных, так и государственных программ, но, как мне кажется, корпоративные университеты и консультационные организации могут реагировать на современные тенденции более оперативно.

И, наконец, все эти направления должны иметь адекватное PR-сопровождение, т.к. розница предполагает особое внимание к работе с общественным сознанием. Например, в рамках PR-сопровождения можно формировать и транслировать образцы поведения потребителя в различных ситуациях, связанных с кредитованием: внезапное изменение имущественного положения, необходимость перекредитования и т.д.

В заключении отмечу, что мероприятия в рамках этих направлений могут проводить как отделы кредитных организаций, так и специализированные организации.

# PR-сопровождение коллекторской деятельности

В условиях современного информационного общества все большее значение приобретает распространение информации о деятельности организации.

В условиях современного информационного общества все большее значение приобретает распространение информации о деятельности организации. Если о вас не знают, то вас и нет. Для коллекторских организаций информационное (PR) обеспечение деятельности особо важно, т.к. все процессы – от поиска клиентов до убеждения вернуть долг – связаны с сознанием людей.

Рассмотрим основные цели и способы эффективного PR-сопровождения коллекторской деятельности.

Емкое и короткое определение: Public Relations (PR) – это сознательная организация коммуникации, предполагает важность четкого представления целей этой деятельности, ведь сознательная организация подразумевает постановку и достижение целей. Другое краткое и полезное определение PR сформировалось в рамках исследования гуманитарных технологий, одной из которых и может быть назван PR, и выглядит

оно так: PR – это развитие общественной связности.

От определения перейдем к целям PR-сопровождения коллекторской деятельности, а они следующие:

- формирование благоприятного представления о надежности и эффективности организации у потенциальных клиентов;

- выстраивание эффективного сбалансированного (помощь/угрозы) общения с государственными органами, с которыми связано взыскание задолженности (суды, служба приставов-исполнителей, МВД и т.д.);

- создание для должников образа жесткой, но справедливой и способной помочь организации;

- положительное позиционирование в профессиональном сообществе.

Отдельно можно выделить цель собственно возврата денежных средств, которая присутствует при организации PR-сопровождения взыскания задолженности в рамках корпоративного коллекторства.

Выделенные цели определяют основные целевые группы, на которые происходит информационное воздействие:

- клиенты;
- государственные органы;
- должники;
- партнеры и конкуренты.

Различие целевых аудиторий и целей обуславливает необходимость гибкой информационной политики. Эта гибкость может проявляться даже на символическом уровне. Так, оформ-

ление, включая вариации логотипа, документов для потенциальных клиентов, государственных органов и должников, целесообразно делать различным. Пожалуй, наиболее четко это символическое разделение видно при взаимодействии с должниками. Многие коллекторские организации для эффективного воздействия на должников используют аналогии с государственными органами. Примерами являются ФАСП, Русдолгнадзор, РОВД (Региональная организация по взысканию долгов) из Челябинска.

Интересно, как менялась расшифровка аббревиатуры ФАСП. Изначально в СМИ фигурировал такой вариант «Федеральное агентство по сбору платежей», но теперь расшифровка следующая «Финансовое агентство по сбору платежей». Такая метаморфоза вызвана необходимостью избежать смешения с государственными органами.

Наличие отличных друг от друга целей и групп воздействия может определять разделение единой коммуникативной политики и фирменного стиля коллекторской организации на три направления, ориентированных соответственно на клиентов, государственные органы и должников.[1] Кратко рассмотрим особенности этих направлений.

PR-политика в отношении существующих и потенциальных клиентов должна отражать следующие основные идеи, связанные с коллекторским агентством:

- надежность (включая в определенной мере законность);

- эффективность;
- технологичность.

Во взаимодействии с государственными органами важны:

- баланс учета объективных условий государственной службы (большая загруженность, небольшая оплата труда и т.д.) и готовности обжаловать незаконные действия;

- приоритет законности деятельности;
- готовность к сотрудничеству.

По отношению к должникам (уже имеющимся и потенциальным) важны следующие идеи:

- жесткость и последовательность взыскания;
- готовность полно проконсультировать и помочь при выполнении необходимых обещаний;
- негативная неопределенность последствий при отказе взаимодействовать с агентством («следующие взыскатели могут быть менее цивилизованы», использование мифов).

Для выражения этих идей могут использоваться тексты статей, комментариев в СМИ, выступления на публичных мероприятиях. Можно отметить возможность отражения таких различных направлений в фирменном стиле. Например, для документов, которые направляются должнику, может использоваться логотип, ассоциирующийся с государственными правоохранительными органами. Документы, направляемые в государственные правоохранительные органы (заявления, объяснения и т.д.), обычно обезличены, но, чтобы Вашу организацию узнавали, стоит использовать, где можно, элементы фирменного

стиля (наклейки на файлы, фирменные конверты, папки и т.д.).

По всем направлениям PR-деятельности, с нашей точки зрения, важно учитывать следующие моменты:

- информационная политика должна сочетать постоянный информационный **фон** (регулярные новости, статьи, комментарии и т.д.) и **спецпроекты** (необычные мероприятия, запуск новых продуктов, семинары и т.д.);

- важно позиционирование, которое проявляется в определении места компании на рынке, выделении отличительных особенностей, подготовке специальных предложений (коллекторских продуктов);

- необходимо помнить о общезначимости, системности и оригинальности, т.е. основные сообщения, связанные с важными не только для коллекторского агентства проблемами, появляются в нескольких взаимосвязанных вариантах (новость, комментарий, статья в рассылке, корпоративном издании и т.д.) и являются интересными, отличными от сообщений конкурентов.

Рассмотрим более подробно, как создавать благоприятный информационный **фон** для коллекторской деятельности. Конечно же, важнейшим средством массовой коммуникации для коллекторского агентства служит сайт. Как Вы уже поняли, на сайте должна быть информация для всех выделенных целевых групп. Наряду с обычными разделами: О компании, Новости, Статьи и комментарии, стоит создать страницы для должников и региональных партнеров.

Сложная, но создающая много возможностей задача – это создание форума. Основным препятствием к активному виртуальному общению является низкая активность посетителей, и тому есть объективные причины: руководители и ведущие сотрудники коллекторских агентств и служб банков – люди занятые. Вместе с тем, регулярное размещение оригинальных материалов и организация их обсуждения дает хороший толчок к общению специалистов.

Развивая сайт, надо помнить, что это только один из инструментов создания фона. Вот еще инструменты, о которых часто забывают:

- электронная рассылка (собственная или [Subscribe.ru](http://Subscribe.ru) и др.);
- корпоративное издание (в печатном и электронном виде);
- мониторинг публикаций СМИ;
- экспертная сеть.

Все эти носители информации должны быть взаимосвязаны, т.е. новость, которая изначально появляется на сайте, затем используется в форуме, электронной рассылке, корпоративном издании. Также на ее базе может быть организован опрос экспертов и созданы большие по объему материалы: комментарии для заинтересовавшихся СМИ, собственные статьи. В свою очередь, результаты опроса, выход комментариев и статей в СМИ – это тоже новостные поводы. Такой круговорот информации получается.

Очень интересным средством PR является создание экспертной сети, которая может функционировать в режиме регулярных (примерно

раз в месяц) опросов, посвященных различным актуальным проблемам. Особенность сети в том, что, не отнимая много времени на ответы, она дает участникам профессионального сообщества возможность позиционироваться в качестве экспертов, т.к. результаты таких «срезов» мнений охотно публикуются в Интернете и в печатных изданиях. Что важно, не обязательно создавать собственную экспертную сеть: можно присоединиться к уже существующей и просто при публикации результатов ее опросов делать акцент на собственных комментариях (ставить их перед остальными, выделять и т.д.).

Примером использования сетевых технологий является деятельность Юридической экспертной сети, которая была создана в конце 2005 года на сайте Виртуального клуба юристов и в настоящее время насчитывает более сотни участников. Она провела 27 опросов, из которых большинство были опубликованы, в том числе в общедоверительной правовой газете «ЭЖ-Юрист», журнале «Корпоративное право» и т.д.

Также важным фактором для создания фона является постоянный контакт с журналистами, которые пишут на темы, связанные с коллекторским бизнесом. Обратим внимание на несколько деталей, которые помогут сделать общение с журналистами наиболее эффективным:

- сделайте так, чтобы представители "четвертой власти" знали мобильный телефон спикера (лица, имеющего право выступать от имени Вашей организации) и/или лица, ответственного за взаимодействие со СМИ. Выполнить эту задачу

можно, разместив телефон и обещание давать комментарии в любое время на специальной странице «для СМИ» корпоративного сайта, а также сообщая свои контактные данные при обращении конкретного журналиста;

- не думайте, что предложенные Вами темы обязательно подхватят журналисты именно тогда, когда Вы к ним обратитесь. СМИ имеют свои редакционные планы, и тут скорее Вам надо под них подстраиваться. Т.е. лучше иметь в запасе несколько интересных тем на случай обращения журналистов, чем постоянно бомбардировать их пресс-релизами.

Теперь давайте перейдем к теме коллекторских **спецпроектов**, которые создают возможность, что о Вашей коллекторской деятельности узнают и будут помнить в связи с яркими или длительными и полезными мероприятиями.

Спецпроекты могут быть различными, и мы попробуем описать несколько возможных направлений:

1) Разработка и вывод на рынок коллекторских продуктов, т.е. специализированных пакетов услуг по взысканию задолженности;

2) Реакция на существующие общие актуальные проблемы коллекторской деятельности;

3) Работа с объединениями потенциальных клиентов: банков, лизинговых, факторинговых компаний и т.д.;

4) Проведение образовательных мероприятий и конференций.

Опишем некоторые примеры уже реализованных или продолжающихся спецпроектов.

Начнем с коллекторских продуктов. Как ни странно, большинство коллекторских агентств предлагают один и тот же набор услуг, практически не выделяя какие-либо специальные предложения. Вместе с тем, специфика должников, ситуаций возникновения задолженности дает возможность, реализуя принцип коллекторства «формализуй!», выделить различные пакеты услуг. Например, КА Ефремов и партнеры заявляла о выводе на рынок пакета услуг для лизинговых компаний Leasing\_collect, а КА Центр ЮСБ совсем недавно представила для банков продукт – ипотечное поручительство. Уже появляются специальные коллекторские продукты для ЖКХ, ипотеки и других отдельных видов кредитов. Соответственно, стоит задача четко описать такие продукты и продвигать их на рынке.

Наиболее распространены в настоящее время спецпроекты, связанные с реагированием на актуальные общие проблемы коллекторской деятельности. Однако они обычно ограничены бурной деятельностью вокруг специального закона о коллекторских услугах. С нашей точки зрения, обсуждение такого закона, предложение различных проектов этого нормативно-правового акта, безусловно, необходимо, но существует и множество других проблем, на которые специалисты по взысканию задолженности не реагируют в информационном поле. Вот отдельные примеры:

- реанимация ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности». Эта статья применяется крайне редко, а расширение ее применения способствовало бы

созданию более благоприятного кредитного и общего предпринимательского климата в стране;

- деятельность «черных» кредитных брокеров, т.е. групп лиц, которые помогают недобросовестным или неплатежеспособным гражданам получать кредит путем подделки копий трудовых книжек, справок о заработной плате и т.д. Примером спецпроекта в этом направлении является разве что «Мониторинг деятельности «черных» кредитных брокеров», который запускался в конце весны 2007 года Балтийским коллекторским агентством;

- повышение финансовой грамотности населения. Первые шаги по привлечению внимания к этой проблеме уже сделаны Игиным А.Н. (Агентство по сбору кредитных долгов). С нашей точки зрения, эта проблема может быть рассмотрена через призму социальной психологии и даже криминологии (науки о преступности, в которой подробно разбираются проблемы мотивации девиантного поведения и т.д.).

Работа с объединениями юридических лиц как спецпроект может быть связана с другими названными направлениями: образовательным (возможно проведение совместных специализированных семинаров, например, с ассоциацией Рослизинг), нормотворческим и т.д. Сейчас можно констатировать некоторую однобокость в работе с объединениями предпринимателей: с одной стороны, активно идет взаимодействие с банковскими ассоциациями, а с другой стороны, очень мало совместных акций с такими объеди-

нениями, как Торгово-промышленные палаты, отраслевые ассоциации.

Особая сфера спецпроектов – коллекторское образование. Отдельные шаги в этом направлении делали многие организации: Интеллект-С, Центр ЮСБ, Межрегиональный долговой центр, ФАСП и т.д. Однако часто образовательные мероприятия не вписывались в общую коммуникативную политику организации, не помогали выводу новых продуктов и четкому позиционированию на рынке, хотя все это с помощью семинаров вполне может достигаться.

Спецпроекты тесно связаны с тем, что мы называли фоном, т.к. они дают новостные поводы, материал для статей, а, с другой стороны, без развитой PR-инфраструктуры (сайт, рассылка, контакты со СМИ, корпоративное издание и т.д.) спецпроекты не дадут максимального эффекта и могут даже пройти незамеченными.

Работая с фоном и спецпроектами, коллекторская компания должна помнить, что они должны отражать ее особенное позиционирование, а иначе она будет такая же, как и все остальные. Вот некоторые возможные варианты позиционирования: лидер рынка или один из лидеров рынка (как Вы понимаете, такое позиционирование для большого количества компаний очень проблематично), лидер среди юридических или охранных коллекторских агентств, коллекторская организация, специализирующаяся на оказании услуг в отдельной сфере: страховой, лизинговой, факторинговой и т.д.

Отдельным позиционированием становится отрасль корпоративного коллекторства, которую пока осваивают не очень много организаций.

В целом, в отношении PR-сопровождения коллекторской деятельности важно помнить, что оно не заменит реальную работу по взысканию долгов, но может очень ей помочь, и в современном информационном обществе реально существуют только те организации, о которых есть информация.

**Комментарии руководителей коллекторских агентств:**

**Александр Федоров, Председатель Совета директоров Коллекторского агентства Центр ЮСБ (г. Москва):**

Настоящая статья является продолжением цикла статей автора на коллекторскую тематику. Уровень статьи превосходит все ожидания. Автор убедительно показывает, насколько он близко знаком с заявленной темой. Отдельно хочется отметить большую важность информационного сопровождения коллекторской деятельности. Мониторинг сообщений коллекторских агентств, к сожалению, мало кем производится. Будем надеяться, что за статьей, обзором PR-деятельности коллекторских агентств, последуют и другие.

**Максим Глушенко, Президент Украинской коллекторской группы (г. Киев, Украина):**

Описанные основы PR-сопровождения коллекторской деятельности актуальны как для России, так и для Украины, где сейчас идет бурное развитие коллекторской деятельности. Также я

бы отметил применимость указанных алгоритмов для продвижения не только отдельных агентств, но и их объединений. В частности, Ассоциация Украинских Коллекторских Агентств планирует активно использовать PR-сопровождение собственной деятельности.

**Анастасия Махнёва, заместитель генерального директора Группы правовых компаний ИНТЕЛЛЕКТ-С, г. Екатеринбург (в состав ГПК входит Коллекторское агентство ИНТЕЛЛЕКТ-С):**

Статья Дмитрия Жданухина очень точно описывает проблему организации и развития коллекторской деятельности, а точнее две важнейшие составляющие этого процесса – PR и продвижение коллекторского бизнеса и PR-сопровождение взыскания неоправданной дебиторской задолженности для предприятий и фирм-клиентов.

В частности, автор совершенно справедливо указывает на необходимость разграничения целевых групп PR-воздействия: клиенты, государственные органы, должники, партнеры и конкуренты. Каждая целевая группа, исходя из ее специфики и роли в процессе взыскания, требует особого подхода в подаче информации и выбора смысловых оттенков сообщений. В целом, надо отметить, что я согласна со всеми прописанными Дмитрием Жданухиным особенностями PR-воздействия и взаимодействия с целевыми группами. Но добавлю, что принципиальное значение здесь имеет акцентирование внимания аудитории на законности всех процедур взыскания (в отно-

шении всех целевых групп) и на безопасности применения услуг коллекторов для деловой репутации клиента (прежде всего в отношении клиентов, а также – партнеров и конкурентов).

Безусловным достоинством статьи как практического руководства для профессии коллектора является комплексный подход в описании PR-инструментария и способов взыскания. Буду рада, если автор сочтет возможным представить на суд читателя более подробный анализ отдельных инструментов и методик работы (в частности, мониторинг публикаций СМИ и коллекторских спецпроектов).

**Александр Щербаков, заместитель Генерального директора коллекторского агентства АКМ (г. Москва):**

На мой взгляд, помимо позиционирования компании на рынке и содействия непосредственно взысканию задолженности, PR-сопровождение деятельности коллекторского агентства призвано, в т.ч., «смягчить» негативный информационный фон, обусловленный самой спецификой нашей работы.

Посредством PR необходимо донести до потенциальных клиентов тот факт, что заказчик не несет репутационных рисков, работая с аутсорсинговой компанией, т.к. последняя работает исключительно в правовом поле (в качестве примера – совместные с судебными приставами рейды по должникам), заботится о сохранности конфиденциальной информации заказчика (например, проводит обучение сотрудников, имеющих допуск к таким сведениям, сертифицирует

используемое оборудование и программное обеспечение), ну и пришла на этот рынок всерьез и надолго (косвенными признаками могут выступать регистрация товарного знака, участие в профильных ассоциациях, страхование профессиональной ответственности и т.д.).

# Коллекторские истории — нечаянная находка

Как использовать реальные истории из бизнеса для продвижения и развития компании. Естественно, статью про истории мы тоже начнем с истории, которая приключилась во время обеда на одной из банковских конференций. За одним столом оказались заместитель руководителя коллекторского агентства и руководитель банковского журнала. В непринужденной беседе коллектор между делом рассказал несколько занимательных историй из практики взимания долгов. Главный редактор заметил, что эти истории могли бы стать хорошим журналистским материалом — причем, в свежем, незаигранном формате. Надо только так же их изложить на письме, как их рассказывают обычно друг другу за обедом.

Именно так, по свидетельству участников той истории, в журнале «Банковское обозрение» родилась рубрика «Коллекторские истории», материалы которой активно цитируются и обсуждаются и в сети, и в рамках деловых и неформальных встреч. К автору историй — заместителю руководителя коллекторского агентства — регулярно стали обращаться за комментариями журналисты других деловых изданий: они ведь ценят обладателя интересной, занятной информации.

По сути, стала эффективнее вся маркетинговая политика этой компании, выросла ее известность, выросло количество обращений потенциальных клиентов. Вы ведь тоже, наверное, читали эти коллекторские истории или слышали о них?

### **И не ложь, и намек, и урок**

Истории всегда были мощным методом коммуникации и воздействия. Достаточно вспомнить, что распространение любой религии, идеологии и даже экономической теории так или иначе прослеживается в передаче соответствующих историй. Например, в трех историях сформулировал свое отношение к жизни и бизнесу основатель Apple Стив Джобс<sup>1</sup>, а известные книги Дейла Карнеги практически полностью состоят из историй.

Истории особо актуальны для распространения и развития новых видов деятельности, таких как коллекторство — комплексное взыскание задолженности. Дело в том, что обычные объяснения преимуществ новых технологий воспринимаются хуже, чем рассказ о реальном их применении в конкретном случае. В истории современные методы предстают в понятном контексте, и слушатели или читатели могут поставить себя на место участников событий, оценить ответственность тех или иных приемов, понять ход мыслей. Именно поэтому истории особо важны для развития и продвижения коллекторства. Но, конечно, могут использоваться также кредитными брокерами, страховщиками, самими банкирами.

В современных условиях такой инструмент, как истории, не мог быть оставлен без тщательного осмысления и технологизации. Сейчас уже можно говорить о технике создания и распространения историй, в том числе с маркетинговыми целями. Эта техника базируется на методах психологии, лингвистики и PR (связей с общественностью).<sup>2</sup>

Комплексность подхода к исследованию и созданию историй обусловлена сложностью этого феномена. Истории или, если называть более точно, метафоры имеют много функций: коммуникативную, эмоциональную, моделирующую и, самое главное, за ними всегда стоит нечто большее, чем то, о чем рассказывается.<sup>3</sup> За рассказом о действиях отдельного человека можно разглядеть стереотип мышления или архетипичный шаблон.

Что же необходимо, чтобы создать историю, которая будет иметь максимальный эффект и способствовать развитию организации?

### **История с идеологическим стержнем**

Прежде всего, необходимо представлять, что успешная история не появляется в вакууме. Она тесно связана с такими сущностями, как миссия и позиционирование организации. Миссия отражает основные ценности организации, ее базовые принципы. Естественно, герои истории не должны поступать вопреки провозглашаемой миссии организации. К примеру, если коллекторское агентство в качестве миссии декларирует профессиональную помощь в нахождении схем компромиссного решения долговых проблем, то

неуместной будет история, в которой с должника в результате процедуры взыскания взыскивают все штрафные проценты и еще расходы на организацию возврата долга. Связь историй и миссии двухсторонняя, то есть не только истории отражают миссию, но и миссия формируется и передается с помощью историй.<sup>4</sup>

Позиционирование — это то, как организация предстает в сознании потенциального клиента, то, что отличает ее от конкурентов.<sup>5</sup> В коллекторской области пока позиционирование недостаточно проработано, поэтому важно хотя бы при отборе историй о деятельности компании задать вопрос: что выгодно отличает нас от всех прочих компаний? Вариантом позиционирования может быть: агентство, постоянно внедряющее инновации в сфере взыскания долгов, а подходящей историей для распространения будет рассказ о том, как очередной оригинальный способ работы дал отличный результат в отдельной ситуации. Например, однажды коллекторское агентство «Центр ЮСБ» в поисках новых способов обращения к должникам запустило социальную радиорекламу коллекторства (акция «Помните о своих долгах»), и результатом стало увеличение числа звонков должников по поводу погашения задолженности, благоприятная реакция потенциальных клиентов и профессионального сообщества.

С позиционированием тесно связаны и конкурентные преимущества организации, которые также могут быть отражены в истории. Такими конкурентными преимуществами могут быть на-

личие иностранного капитала и менеджмента, специальное IT-обеспечение деятельности, хороший контакт с правоохранительными органами, разветвленная сеть представительств и т.д. Все это можно обыграть в истории. Кроме того, истории могут отражать зону ближайшего развития компании, то есть рассказ об удачном единичном случае становится основой для превращения этого в практику.

**Как это бывает с другими — такими же, как я**

История должна соответствовать реальности, но одновременно давать интерпретацию в необходимом направлении. Автор этой статьи очень удивился, когда на одном из психологических тренингов ведущий, известный специалист в области НЛП, сказал, что часто наиболее действенными являются реально произошедшие истории, а не притчи, отражающие мудрость веков. Если передается реальная история, то всегда есть возможность подтвердить ее соответствие реальности, и слушателям легче представить себя на месте современника, чем в ситуации Ходжи Насреддина. История, которая произошла в действительности, будет напоминать о себе различными предметами и символами, с ней связанными. С этой точки зрения, можно сказать, что история может быть взаимосвязана с фирменным стилем компании и оформлением офиса.

Вместе с тем, будучи реальной, история все равно как-то интерпретирует факты, и эта интерпретация должна, как мы уже отметили, подчеркивать позиционирование организации, ее кон-

курентные преимущества. Для выбора наиболее подходящей интерпретации историю стоит записать в нескольких вариантах и протестировать их на потенциальных клиентах или, если полноценное тестирование невозможно, смоделировать реакцию слушателей на различные версии изложения событий. О том, как по-разному могут быть представлены факты, нам часто напоминают политики.

### **Стилист для историй**

Очень важно, чтобы история выглядела как таковая, как байка, устный рассказ, а не краткий отчет или замаскированный меморандум. Соответственно, возникает вопрос стилистики историй. Почему одни описания событий вызывают доверие и пересказываются, а другие наводят на мысли о рекламной направленности?

Ответ в том, что одни истории появляются сами — они рассказываются, а другие сочиняются и конструируются. Первые часто несут следы обычных логических нестыковок, пробелов, своего рода шероховатостей, вторые ровны и прилизаны. Поэтому важно скорее не сочинять, а наблюдать и фиксировать то, что рассказывается само собой, а затем отбирать и дорабатывать, чтобы в историях отразились черты типичности. Это как сказки братьев Grimm, которые обрабатывали то, что слышали от немецких крестьян. Конечно же, как и для сказок, важна проверка со стороны тех, кто будет слушать эту историю. По результатам такого тестирования история может дорабатываться до состояния хорошей байки.

## **Коллекторам — коллекционировать истории**

История должна влиять на информационную политику организации и отражаться в различных видах сообщений: текст в корпоративной брошюре и на сайте, цитата в интервью топ-менеджеров и т.д. Можно сказать, что история передается в системе сообщений. Конечно же, объем изложения и детали могут отличаться, но все равно будет понятно, что это одна и та же история. Заметив такую ситуацию, потенциальный клиент поймет, что история является важной для компании и успешный опыт, отраженный в этой метафоре, постоянно тиражируется и воспроизводится.

Говоря об историях и коммуникативной политике, мы должны отдавать себе отчет, что разные истории могут иметь неодинаковое значение для организации. Одни истории являются наиболее полным и понятным отражением миссии и позиционирования, другие являются просто примерами повседневной деятельности, которые относятся к миссии лишь отчасти, а третьи становятся корпоративными анекдотами.

Отлично, когда в организации ведется сбор различных видов историй. В коллекторских агентствах это особо важно, так как истории являются еще и мощным средством воздействия на должников. Ведь лучший способ убедить человека вернуть задолженность или воспользоваться предлагаемой схемой выхода из кризиса — это рассказать ему историю о том, как в сходной ситуации успешно действовал похожий на него че-

ловек или, наоборот, какое плохое будущее ждало того, кто не воспользовался помощью.

В целях повышения эффективности взыскания мы рекомендуем создавать систему управления знаниями, в рамках которой происходит, в том числе, накапливание историй, которые случились, например, в практике call-центра или группы выезда. Эти истории могут иметь не только обучающее, но и маркетинговое значение.

### **Бродячие сюжеты**

Какие коллекторские истории могут быть актуальны в современных условиях? Приведем несколько вопросов потенциальных клиентов коллекторских агентств, для ответа на которые было бы очень кстати написать реальную историю из практики агентства:

#### **1) Как дорогостоящие IT-решения способствуют успеху взыскания долгов?**

Очень часто крупнейшие игроки коллекторского рынка как заклинание повторяют, что эффективность их деятельности базируется на современных информационных технологиях, скоринге и т. д. Было бы интересно показать, как скоринговые алгоритмы помогают экономить время и ресурсы, например, при взыскании с мошенника, которому бесполезно звонить, а стоит сразу задействовать специалистов по уголовному преследованию.

#### **2) Учитывают ли коллекторы специфический российский менталитет?**

Автор статьи был удивлен, когда о таком вопросе от очень важного клиента рассказал сотрудник российского представительства зару-

бежного коллекторского агентства. Вот тут пригодилась бы история о том, что в ходе взыскания долга сотрудник коллекторского агентства учитывал не только законность, но и справедливость требований банка. Ведь именно приоритет справедливости перед законностью многие исследователи называют специфической чертой российского менталитета. Учет справедливости мог бы проявляться в согласовании с банком сокращения чрезмерных штрафных процентов и т. д.

### **3) Как взыскиваются безнадежные долги? Какие новые методы используются?**

В области взыскания долгов ощущается явный дефицит новых методик и подходов. В этих условиях автору статьи часто приходится рассказывать о таких редко используемых приемах, как PR-сопровождение взыскания, применение коллекторских метафор и т.д. Например, хорошо воспринимается история о том, как проблемный долг строительной фирмы в Сочи был взыскан в течение двух дней с помощью одного электронного письма из Москвы. В письме сообщалось о начале процедуры PR-сопровождения взыскания долга и указывалось, что первым действием будет направление письма в МЧС, так как должники-строители для получения отсрочки указывали, что они строят санаторий этого ведомства и получают финансирование с задержкой.

Отдельный важный аспект коллекторской деятельности, который пока редко отражается в историях, это консультирование должников. В интервью руководители коллекторских агентств говорят о помощи должникам. Однако опубли-

кованных историй о том, как должники, получившие схему решения проблемы и воспользовавшиеся ей, благодарят сотрудников коллекторского агентства, мы не видели, хотя сталкивались с подобными случаями.

#### **4) Каким образом происходит работа с должниками вдали от областных центров?**

Данный вопрос часто интересует представителей банков с большой филиальной сетью. Не секрет, что региональное присутствие коллекторов пока еще далеко от оптимального, поэтому актуальна была бы история о том, как эффективно сочетаются дистанционные и очные формы взаимодействия с должником. Можно даже представить описание самоотверженной поездки сотрудников службы выезда в глубинку.

#### **5) Почему ваши услуги дороже, чем у недавно появившейся коллекторской фирмы?**

Уверены, на этот вопрос сейчас многие руководители крупных коллекторских агентств могут рассказать историю о клиенте, который решил сэкономить на профессиональных коллекторских услугах и потом сожалел об этом. Объяснение с помощью истории, даже при соблюдении конфиденциальности, даст больше, нежели графики и таблицы, показывающие взаимосвязь цены услуг и эффективности работы.

Таким образом, множество коллекторских историй ждет возможности предстать перед читателями и произвести желаемый эффект.

# Чему учат коллекторов: обзор, критика и перспективы

В настоящее время актуальным становится вопрос создания образовательных стандартов для специалистов по взысканию задолженности.

*Коллектор – это не большая труба для сбора чего-либо, а коллекционер чужих долговых проблем.*

Любая профессия тесно связана со специализированным обучением. В настоящее время происходит становление такой профессии, как специалист по взысканию задолженности – коллектор. Увеличение объема просроченной задолженности ведет к развитию коллекторской деятельности, которая, в свою очередь, должна быть методически и образовательно обеспечена.

При этом важно учитывать, что коллекторская деятельность синтетична, она сочетает в себе множество аспектов: юридических, организационных, психологических, этических и прочих. Вместе с тем, появляются собственно коллекторские технологии, не сводимые к отдельно существовавшим ранее методикам. Все это должно отражаться в образовательных программах, где наряду с методиками, разработанными в рамках

практической психологии, юридическими знаниями, должны присутствовать синтетические коллекторские технологии.

Отдельной специфической сферой становится корпоративное коллекторство, т.е. комплексное взыскание задолженности с организаций. В рамках этого направления активно развиваются гуманитарно-правовые технологии (PRаво), связанные с совместным использованием методов права и PR.

Рассмотрим, как сейчас выглядит сфера специализированного обучения. Существующие в настоящее время предложения на рынке обучения коллекторов можно разделить на несколько групп:

- психологические тренинги (их ведут, в основном, профессиональные бизнес-тренеры, за счет коллекторской тематики расширяющие свой репертуар, примеры: семинары К.Федотова, М.Джонджуа, А.Шумович и др.);

- юридические семинары (эти мероприятия предлагают, как правило, давно существующие центры дополнительного юридического образования, например, М-Логос. Типичный семинар этой группы проводит д.ю.н., проф. П.А.Скобликов);

- семинары на базе собственного опыта (такой продукт предлагают некоторые коллекторские агентства, например, курсы профессиональных коллекторов ФАСП, семинары «Освоение типологии должников...» руководителя Агентства по возврату кредитных долгов А.Н.Игина и др.).

Сложность в создании собственно коллекторских образовательных программ связана с поиском базы для синтеза различных методик, а также рефлексии накопленного опыта. С моей точки зрения, такой базой может быть – системомыследеятельностная методология, развитие которой связано с именем Г.П.Щедровицкого. Это направление, особенно с развитием Организационно-деятельностных игр (ОДИ), как раз и обеспечивало создание синтетических технологий для новых сфер деятельности еще в советское время. Проводились специальные ОДИ по вопросам дизайна, управления и даже политики (с учетом опыта СМД-методологии и ОДИ была создана Школа молодого лидера для DGG «Единая Россия»).

Кроме методологической базы, важна и эмпирическая. Как показывает мой собственный опыт, качественный образовательный продукт может быть подготовлен только на основе синтеза опыта различных коллекторских агентств и служб взыскания банков, действующих в отличающихся условиях. Например, новые эффективные методы воздействия на должников появлялись после проведения семинаров в Казахстане и Украине, т.к. там обращаешь внимание на некоторые характеристики, которые обычно ускользают от внимания (роль диаспор, языковой фактор и т.д.).

Учитывая сложность деятельности по взысканию долгов, обязательным становится посттренинговое обслуживание. Имеется в виду консультирование, создание специальных памяток и

тестов. Также актуальными становятся длительные (более 120 часов) образовательные программы, включающие как аудиторную, так и самостоятельную работу.

В настоящее время актуальным становится вопрос создания образовательных стандартов для специалистов по взысканию задолженности. С моей точки зрения, эти стандарты могут иметь несколько уровней (например, по аналогии с нейро-лингвистическим программированием (НЛП): коллектор-практик, коллектор-мастер, коллектор-тренер). Возможные контуры стандарта «Коллектор-практик» представлены в Приложении № 1. Постепенно на базе критики и обобщения различных вариантов может быть создан стандарт, который поддержат существующие объединения коллекторских агентств (АРКБ, НАПКА).

Таким образом, через развитие образовательной деятельности возможно реальное становление такой профессии, как специалист по взысканию задолженности – коллектор.

# **Антиколлекторы и кризисные консультационные центры: парадоксальные возможности**

В настоящее время, по мере развития глобального финансового кризиса, многие предприниматели, в том числе уже занимающиеся коллекторской деятельностью, присматриваются к такому виду консультационных услуг, как антиколлекторство. Оставив в стороне этические моменты, попробуем разобраться с антиколлекторством и таким его цивилизованным проявлением, как кризисное консультирование должников. При этом мы часто будем сталкиваться с парадоксами, одним из которых является возможность совмещения коллекторства и антиколлекторства.

Для начала необходимо разобраться с тем, какие разновидности антиколлекторской деятельности сейчас существуют. Можно предложить классификацию, в соответствии с которой выделяются четыре основные разновидности антиколлекторства: стихийное, обычное юридическое, цивилизованное, экстремистское.

Стихийное или обыденное антиколлекторство — это обмен опытом людей, побывавших «в шкуре» должника и нашедших эффективные способы действия в ситуации взыскания задолженности. Недооценивать эту разновидность не стоит, т.к. иногда интернет-форумы должников наиболее активных в рознице банков достигают 100 страниц.

Другим доказательством эффективности стихийного антиколлекторства может служить ситуация в Челябинске. На одном из семинаров по коллекторской деятельности в Екатеринбурге доказывалась эффективность такой формы работы с долгом, как судебный приказ. Его можно получить гораздо проще и быстрее, чем решение суда, кроме того, судья может издать приказ и без присутствия сторон в судебном заседании, и без уплаты пошлины, что экономит банку существенные ресурсы. А обжалуется всего 10% судебных приказов.

После этого выступления встал представитель челябинского Сбербанка и сказал, что у них обжалуется половина судебных приказов, вынесенных в отношении должников. Почему? А потому что местная «Комсомольская правда» опубликовала материал о том, что судебный приказ можно обжаловать! А после обжалования приказа банк теряет надежды на экономичное и быстрое взыскание долга. Судиться долго, да за каждого заплати пошлину...

Обычное юридическое антиколлекторство представлено услугами юридических компаний и частнопрактикующих юристов «широкого про-

филя». Любой юрист может дать совет, как снизить неустойку, как вести себя с кредитором, на какие тонкости в документах надо обращать внимание. К сожалению, достаточно часто юристы могут дать совет, использование которого может быть противоправным. К таким советам относятся схемы сокрытия имущества через заключение мнимых сделок и т.д.

Цивилизованное или профессиональное антиколлекторство в России пока практически отсутствует. Разумеется, антиколлекторов изобрели не в России. На мировых рынках антиколлекторы представляют интересы должников, способствуя согласованию с кредиторами длительных и щадящих программ погашения задолженности, в то время как коллекторы нацелены на максимально быстрое взыскание долга. Противостояние коллекторов и антиколлекторов успешно нивелируется рефинансированием долга, это отвечает интересам обеих сторон. В то же время у профессионалов нет противостояния по размеру долга, процентов, штрафных санкций. Трудно себе представить антиколлектора с развитого рынка, который помогает должнику спрятать имущество от приставов. Процедуры строго регламентированы.

Экстремистское или политическое антиколлекторство может появиться в России к выборам. Сама идея сопротивления взысканию долгов близка некоторым политическим силам, которые борются против «порабощения человека капиталом». Следы экстремального антиколлекторства

можно увидеть в некоторых PR-атаках на розничные банки.

Рассмотрим, при каких условиях цивилизованное антиколлекторство будет прибыльным. Многие люди, присматривающиеся к антиколлекторству, считают, что достаточно будет организовать поток желающих получить консультацию по поводу сложной кредитной ситуации, ведь, как показывает даже самый простой анализ современной кризисной ситуации, таких должно быть достаточно много. Однако тут мы сталкиваемся с парадоксом – организованный таким образом процесс (ставка на количество консультаций и получение денег от самих должников) вряд ли может быть прибыльным по следующим причинам:

- большие издержки, связаны с первоначальной обработкой обращений (необходимо принять, выслушать каждого потенциального клиента и понять его ситуацию, затем исходя из этого предоставить консультацию соответствующего специалиста: кредитного брокера, юриста, психолога и т.д.);

- сразу возникает конкуренция со стороны обычных юридических организаций, которые часто предлагают эффективные схемы уклонения от погашения кредиторской задолженности за гранью закона (притворные сделки, сокрытие доходов и т.д.). Такая конкуренция цивилизованного и обычного юридического антиколлекторства, чаще всего, разрешается в пользу второго. При этом только на антиколлекторских консультациях обычные юристы вряд ли смогут рабо-

тать, т.к. сложно организовать непрерывный поток клиентов без проблем с правоохранительными органами;

- необходимо учитывать низкую платежеспособность клиентов-должников (они ведь и обращаются за консультацией в связи с тем, что не хватает средств для нормального обслуживания кредита).

Избежать указанных сложностей поможет совмещение кризисного консультирования с другими направлениями: коллекторской или риэлтерской деятельностью (этот вариант актуален в ситуации, связанной с ипотечным кредитом).<sup>1</sup> В первом случае доход получается за счет процента выплачиваемого кредитной организацией в случае возврата долга, а во втором – за счет платы за риэлтерские услуги.

Совмещение коллекторства и антиколлекторства возможно хотя бы потому, что в обычной коллекторской деятельности по взысканию задолженности совмещаются законные угрозы и консультирование должников. Часто именно доверительные отношения между специалистом по взысканию и должником способствуют скорейшему решению долговой проблемы. Вместе с тем, необходимо отметить, что подобное совмещение коллекторства и антиколлекторства требует проведения специальной переговорной работы с кредитной организацией и особой на-

---

<sup>1</sup> Существует также возможность сметного финансирования кризисных консультационных центров. В некоторых странах объединения кредитных организаций финансируют кризисные консультационные центры для должников.

стройки бизнес-процессов (информационное и организационное разграничение коллекторской и антиколлекторской составляющей и т.д.).

Возникает вопрос: почему люди могут не поддаваться давлению и не принимать консультации от коллекторов, но зато следовать часто таким же по содержанию советам антиколлекторов? Ответ, во многом, связан с психологией – человек может сопротивляться давлению из принципа или втянуться в противодействие в силу обстоятельств, при исчезновении которых он все равно не может перейти к сотрудничеству.

Особо актуальны сейчас кризисные консультационные центры в ипотечной сфере, т.к. решение проблемы с крупным кредитом более интересно для всех участвующих сторон, чем работа с множеством небольших займов. Основная проблема, с которой придется столкнуться в ипотечном кризисном консультировании, – это падение цен на недвижимость. Однако по мере накопления опыта и преодоления кризиса эта проблема в отдельных случаях может быть эффективно решена.

Отметим некоторые проблемы, которые могут возникнуть в ходе развития цивилизованного антиколлекторства:

- пока отсутствует необходимый для эффективного консультирования тип специалиста, который бы совмещал компетенции кредитных советников, юристов и психологов (как ни странно, подобная квалификация, чаще всего, есть у коллекторов);

- нет информационных прецедентов сотрудничества кредитных организаций и кризисных консультационных центров;

- необходима выработка схем решения сложных долговых проблем, в том числе с учетом появления процедуры личного банкротства.

Таким образом, антиколлекторство в настоящее время может быть актуальным и прибыльным в своем цивилизованном варианте. Для максимальной эффективности кризисного консультирования должников необходимо помнить о тех парадоксах, которые связаны с антиколлекторством.

# Тенденции развития коллекторства в России: прогноз на 2008 год

1. Продолжится появление новых коллекторских агентств. Новые федеральные и региональные проекты будут различными по происхождению: банковские, юридические, охранные и инвестиционные. Последний вид появляется, когда неимеющие отношения к взысканию задолженности лица решают вложить денежные средства в создание коллекторского агентства (многие при этом ориентируются на тот же Goldman Sachs, который приобрел долю у лидера коллекторского рынка «Секвойя Кредит Консолидейшн»).

Отдельно стоит отметить возможность появления ветеранского коллекторского агентства. О подобном проекте говорилось, в том числе, в скандально известном интервью Олега Шварцмана. Независимо от того, будет ли реализован анонсированный всероссийский проект, объединения ветеранов правоохранительных органов могут реализовать и менее амбициозные планы.

2. Продолжится приход на российский рынок международных коллекторских агентств. Вряд ли таких фактов будет много до четкого законодательного регулирования коллекторской деятельности, которое в 2008 г. только начнется, т.к.

«коллекторские» статьи будут в законе о потребительском кредитовании, но принятие основного профильного закона маловероятно.

3. Увеличится количество партнерских проектов, а также слияний и поглощений на рынке коллекторских услуг. При этом будет присутствовать как поглощение федеральными коллекторскими агентствами региональных, так и межрегиональные проекты (например, соглашение о межрегиональном сотрудничестве Балтийского и Пензенского коллекторских агентств, партнерские проекты РОВД из г. Челябинска).

Стоит отметить, что, вероятно, эти процессы будут происходить без активного участия объединений коллекторских агентств (АРКБ и НАПКА), которые пока демонстрируют большую инертность и слабо поддерживают актуальные инициативы.

4. Продолжится появление метаколлекторских проектов, т.е. организаций, аккумулирующих долги, которые затем передаются в работу различным коллекторским агентствам. Выкупать долги могут как организации, созданные банками, так и своего рода долговые площадки.

Такая практика подтолкнет развитие деятельности коллекторских брокеров и независимое рейтингование коллекторских агентств, т.к. «аккумуляторам долгов» надо получать достоверные сведения для выбора непосредственных исполнителей.

5. Будут реализованы массовые коллекторские проекты, основанные на партнерстве кол-

лекторских и иных организаций (юридических фирм, государственных и муниципальных органов, СМИ и т.д.). Такие проекты могут быть очень разнообразны: от отраслевых, подобных «Долгам в строительстве», до локальных, связанных со взысканием задолженности в сфере ЖКХ в отдельно взятом городе.

Отдельным направлением будет участие коллекторских компаний в программах повышения финансовой грамотности населения.

6. Продолжится развитие коллекторского образования. Возможными направлениями являются: формирование стандартов; появление специализированных программ в государственных вузах (пример, семинар «ЖКХ: новые технологии взыскания задолженности – коллекторский подход» в Государственной академии строительства и ЖКХ России).

7. Проявится элемент непредсказуемости в развитии коллекторской деятельности. Возможными вариантами проявления могут быть массовые проверки коллекторских агентств, в том числе и по инициативе главы Роспотребнадзора Геннадия Онищенко; массовые про- или контра-коллекторские флэш-мобы в сети Интернет и т.д.

## **II. Корпоративное коллекторство**

# **Кризис и долги: актуальность корпоративного коллекторства**

*Тот, кто помогает вовремя,  
помогает вдвойне  
Народная мудрость*

Кризис – это слово в качестве прогноза или мнения часто звучит в последнее время. Кризисы бывают самых различных масштабов: от глобального, связанного с проблемами ипотеки в США, до ограниченного ситуацией отдельной организации или человека. При этом практически всегда кризис и долги оказываются тесно взаимосвязаны. Кризис проявляется в наличии невозвращаемых долгов и из-за них возникает. Интересно, что само слово «кризис» в переводе с греческого означает, как нам подсказывают словари, «решение, поворотный пункт, исход». Поэтому давайте посмотрим, какие варианты разрешения кризисов, связанных с долгами организаций, могут быть наиболее эффективны и как вообще ситуация кризиса отражается на проблеме взыскания задолженности. Помимо анализа, в конце статьи будут изложены краткие рекомендации.

С моей точки зрения, самые главные признаки эффективной деятельности по разрешению

проблемы взыскания задолженности с юридических лиц в кризисной ситуации:

- быстрота;
- комплексность.

Начнем с рассмотрения оперативности. Наступление кризиса независимо от масштаба определяет, как правило, необходимость максимально быстрых действий по изменению ситуации. С этой точки зрения, традиционные способы взыскания задолженности – обращение в суд, правоохранительные органы при мошенничестве и т.д. – оказываются чрезмерно медленными. Этот недостаток наряду с, зачастую, низкой результативностью обуславливает появление инновационного подхода к возврату долгов организаций – корпоративного коллекторства. Одним же из основных методов корпоративного коллекторства является достаточно быстрая организация информационного (PR) сопровождения взыскания, в рамках которого должнику описывают, а при отсутствии отклика и демонстрируют, возможные последствия сообщения достоверных сведений о наличии задолженности и начале процедуры взыскания ключевым контрагентам и партнерам должника. Это своего рода точечное информирование, которое может превращаться, в случае привлечения СМИ, в массовое.

Возврат денежных средств или, по крайней мере, начало конструктивных переговоров о погашении задолженности в случае эффективного использования PR-сопровождения взыскания происходит в срок от одной до трех недель. Один случай из практики: должник – строительная

фирма, которая не собиралась погашать задолженность и после решения суда, просто «сменив вывеску», получила уведомление о начале информационного (PR) сопровождения взыскания с указанием, что информацию получит основной заказчик (государственный орган). На следующий день был звонок о намерении погасить задолженность, а через неделю поступили собственно деньги. Если должник сопротивляется, то информационные (PR) методы продолжают использоваться параллельно с юридической деятельностью и часто подкрепляют ее, но тут мы уже переходим к такой важной черте корпоративного коллекторства, как комплексность.

В рамках корпоративного коллекторства наиболее эффективно используется не просто PR, а гуманитарно-правовые технологии (PRаво), т.е. соединение гуманитарных технологий (PR) и методов юриспруденции. Такой синтез проявляется в использовании быстродейственных информационных угроз строго в рамках действующего законодательства, а также в том, что должнику максимально понятно описываются, возможно, не рассматриваемые им самим перспективы применения норм гражданского и уголовного права. Например, мало кто из недобросовестных руководителей верит в возможность применения в отношении него ст. 177 УК РФ «Незаконное уклонение от погашения кредиторской задолженности». Однако на практике его позиция может измениться, когда он узнает, что кроме подачи заявления в милицию, коллекторское агентство обеспечивает информационное освещение и научно-консультационную

научно-консультационную поддержку расследования, т.е. правоохранительные органы окажутся в ситуации, когда, с одной стороны, о их некомпетентности могут узнать через сообщения в СМИ и точечное информирование руководителей, а с другой стороны, они получают описание правильной, с точки зрения теории и практики, квалификации деяния, подкрепленное авторитетом местного юридического вуза. К сожалению, до суда в таких случаях уголовные дела не доходят, т.к. прекращаются в связи с примирением с потерпевшим.

В ситуации экономического кризиса в масштабах страны взыскание задолженности даже с помощью методов корпоративного коллекторства становится проблематичным. Это связано со следующими причинами:

1) Задолженность чаще возникает из-за объективных обстоятельств, а не из желания просто не платить менее сильному контрагенту или когда это позволяет ситуация (территориальная удаленность кредитора, проблемы с документальным подтверждением и т.д.);

2) Затрудняется возможность погашения актуальной задолженности с помощью заемных средств;

3) Появляется мнение, что, если переждать кризис и не платить, возможно, кредитор просто будет ликвидирован и платить будет никому;

4) Возрастает интенсивность сопротивления взысканию.

Эти причины обуславливают необходимость подготовки к кризису, например, с помощью

формирования имиджа «жесткого взыскателя». Такой образ может создаваться за счет информационного освещения эффективной коллекторской деятельности, создания предварительных программ взыскания по наиболее рискованным сделкам. Когда кризис уже налицо, то гуманитарно-правовые технологии могут эффективно поддерживать законные процедуры по принудительному взысканию задолженности.

Кроме того, важно отметить, что использованию гуманитарно-правовых технологий, законному распространению информации очень трудно противодействовать. Если взыскание осуществляется с помощью криминала или административного ресурса, то им можно противопоставить такие же ресурсы или дать ассиметричный ответ, т.е. наезд криминалитета приводит к применению административного ресурса и т.д. В случае же PR-сопровождения взыскания сопротивление такими же информационными методами приводит только к еще большему распространению сведений, а попытки противоправного и силового воздействия становятся новостными поводами, а значит, являются особо рискованными.

Также в ситуации кризиса возрастает роль оригинального взгляда на проблемную ситуацию, поиска неожиданных решений. Такие основанные на экономическом и ином анализе варианты могут предлагаться в рамках переговоров или подкрепляться законным принуждением, в том числе информационным.

Еще важно отметить возрастающую роль доверия внутри сообщества предпринимателей, т.к. часто компромиссный выход из кризиса, возврат проблемной задолженности носит достаточно длительный характер, что обуславливает привлечение уважаемого и кредитором, и должником гаранта соблюдения достигнутых договоренностей. К сожалению, для России характерен дефицит доверия, а значит, существующие объединения (Торгово-промышленные палаты, различные ассоциации, в том числе коллекторские, и т.д.) должны создавать информационные прецеденты успешного посредничества в конфликтах.

Немаловажным еще является то, что услуги корпоративного коллекторства оплачиваются в основной части, как правило, после фактического взыскания денежных средств. В кризисном положении часто трудно найти денежные средства для запуска эффективной деятельности по возврату долга, а такой подход к оплате помогает решить эту проблему и кредитор получает возможность не отвлекать ресурсы от своей основной деятельности.

Вот некоторые рекомендации, которые помогут эффективно решать проблему взыскания задолженности с юридических лиц, попавших в кризисную ситуацию, даже самостоятельно:

1. Изучайте системы, в которые включен Ваш потенциальный должник (кто его основные контрагенты и партнеры, с какими государственными и муниципальными организациями и органами он связан). Это поможет при формулировке репутационных угроз указать действительно

ключевые точки. Найти необходимую информацию часто можно даже в сети Интернет.

2. Начиная взыскание, комплексно используйте и юридические, и информационные (PR) возможности. Направьте должнику, кроме претензий, уведомление о начале PR-сопровождения взыскания, в котором, чтобы не было угроз, попросите должника назначить лицо, ответственное за комментирование развития событий от имени его организации. Сразу заготовьте одно или несколько писем, которые Вы сможете отправить в рамках реализации программы информационного (PR) сопровождения взыскания.

3. Помните, что эффективными могут оказаться даже редко применяемые правовые нормы (ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, ст. 173 «Лжепредпринимательство» и т.д.). Хотя, конечно, необходимо комплексное обеспечение правоприменительного процесса.

### **Комментарии практиков:**

**Александр Федоров, Председатель совета директоров ОАО "Коллекторское агентство "Центр ЮСБ» (г. Москва):**

Затронутая автором тема кризисов и долгов очень актуальна в настоящее время. Хочу подтвердить действенность описанных в статье приемов и методов, которые автор метода корпоративного коллекторства Дмитрий Жданухин успешно применял на практике, работая в нашем коллекторском агентстве. Отмечу, что наработанные технологии и методики применяются

нашей компанией до сих пор и приносят положительный результат в самых неожиданных случаях. Положительный опыт использования корпоративного коллекторства испытали на себе должники таких компаний, как Индепендент Медиа, Северсталь-Инвест, Отис Лифт, Русланд Цеппелин.

**Сергей Кайдан, Директор финансово-экономического департамента Украинской коллекторской группы (г. Киев, Украина):**

Если сделать из статьи выжимку того, что может быть важным для клиента, который обращается за помощью в коллекторское агентство, то я бы обратил внимание на то, за что платит в данном случае клиент. Прежде всего, сотрудничество с коллекторским агентством УСИЛИВАЕТ клиента в борьбе с должником за счет имеющихся возможностей у коллекторов, в т.ч. налаженное сотрудничество последних с разными государственными органами и специфические гуманитарные технологии, проверенные практикой. В этом смысле на первый план выходит наличие и качество административного ресурса, которым располагает коллекторское агентство. И, конечно, специфический опыт! Все это в комплексе не просто значительно повышает вероятность взыскания долга, но и ускоряет получение искомого результата, как справедливо было написано в статье.

**Евгений Шестаков, Генеральный директор Группы правовых компаний Интеллект-С (г. Екатеринбург):**

Полагаю, что автором затронуты такие важные составляющие цивилизованного бизнеса, как этичность и публичность. В современных условиях уже невозможно вести дела «в потемках», также невозможно силком влиять на собственную деловую репутацию, которая становится равной по влиянию таким инструментам в бизнесе, как наличие основных средств, денежных ресурсов, эффективной рекламной политики, менеджмента и т.п. Грамотно ставя под угрозу деловую репутацию реального участника рынка, есть шанс заставить его вести себя добросовестно перед конкретными контрагентами, убедить его не использовать свою кредиторскую задолженность как некие легкие деньги, которыми можно распорядиться без согласия кредитора, которые можно попридержать или вообще не отдать вовремя.

# Безнадежные долги: характеристика и основной алгоритм взыскания - 1

*Невозможное – это не  
факт, это только мнение  
Рекламный лозунг Adidas*

Безнадежные долги – это проблема особо актуальная для России, т.к. изменения в экономике и политике, эпоха первоначального накопления, кризисы и просто российский менталитет создают множество ситуаций, когда обычными способами долги не возвращаются. В этой статье будут рассмотрены новые возможности для взыскания безнадежных долгов как с физических, так и с юридических лиц<sup>2</sup>. Чтобы понять, какие возможности являются новыми, а какие долги можно назвать безнадежными, рассмотрим, что понимается под обычными способами взыскания задолженности.

Можно выделить несколько блоков обычных способов возврата долгов. Первый блок – наиболее часто применяемые: самостоятельная работа

---

<sup>2</sup> Стоит отметить, что технология взыскания в этих случаях практически одинакова, т.к. все равно всегда по поводу долга мы взаимодействуем с людьми, а крупные долги граждан так или иначе обычно привязаны к предпринимательской деятельности.

по напоминанию о необходимости вернуть долг; обращение в суд (арбитражный или районный, реже в третейский); обращение в правоохранительные органы (чаще всего, с заявлением о мошенничестве), кроме того, достаточно обычное бездействие правоохранительных органов иногда вызывает поток бессистемных жалоб (от прокуратуры до Администрации Президента РФ и СМИ).

Второй блок составляют реже применяемые методы: обращение к криминальным элементам; использование коррупционных возможностей (обращение к «знакомым» из МВД, ФСБ и т.д.). Перечисленные способы во многих ситуациях не приносят ожидаемого результата или сопряжены с дополнительными рисками и расходами. Интересно, что в обществе присутствует представление об эффективности незаконных, в том числе коррупционных, способов стимулирования должника, но эти возможности непрозрачны и могут вызвать симметричное (криминал против криминала) или асимметричное («свои» милиционеры против криминала) противодействие.

Итак, рассмотрев коротко обычные способы, мы можем сказать, что в обыденной жизни безнадежными часто называют долги, которые таким образом не взыскиваются. Рассмотрим более подробно типологию безнадежных долгов.

Типы долгов можно выделить в зависимости от следующих причин затрудняющих взыскание:

- 1) Реальное отсутствие у должника денежных средств и имущества для погашения задолженности в данный момент.

2) Уверенность должника в том, что кредитор не сможет наложить взыскание на фактически имеющиеся у должника денежные средства и иные активы из-за следующих обстоятельств:

а. сокрытия активов (они де-факто у должника, а де-юре на иных лицах);

б. административного ресурса своего или «покровителей» (в нашей практике были сложные случаи взыскания задолженности с депутатов областных парламентов, «региональных олигархов» и т.д.);

с. отсутствия у кредитора информации о местонахождении должника<sup>3</sup>;

д. больших расстояний, языкового барьера и т.д. (такая ситуация складывается часто с иностранными долгами);

е. иных обстоятельств (пропуск срока исковой давности, отсутствие документов, подтверждающих задолженность, и т.д.).

Исходя из типологии безнадежных долгов, становится понятно, что в ходе взыскания необходимо работать с реальной возможностью заплатить и/или с мотивацией должника. Алгоритм взыскания в этих случаях может быть практически одинаковым, но с акцентом на разных стадиях. Итак, опишем самую общую последовательность действий по взысканию безнадежных долгов:

---

3 Это отдельный часто присутствующий случай, который обуславливает необходимость розыска должника, после чего ситуация чаще всего сводится к какой-либо другой, описанной в этой типологии. Отдельно технологии розыска должника мы в этой статье рассматривать не будем.

**Первая стадия - расширение представления о проблемной ситуации, исследование систем, в которые включен должник.**

Эта стадия одинаково важна для работы и с возможностью (расширяется круг лиц, благодаря которым должник сможет добровольно или принудительно заплатить), и с мотивацией (находятся отношения, для сохранения которых должник готов вернуть долг).

Расширение видения долговой проблемы предполагает нахождение связей между различными лицами. Важно, что обращается внимание не только на юридические, формальные связи, но и на информационные, экономические, управленческие. К примеру, часто внутри холдинга организации юридически самостоятельны и не отвечают по долгам друг друга, но они связаны экономически и информационно, поэтому угроза репутации одной из компаний воспринимается серьезно руководством такой группы, а не самой компании.

Как показывает практика, ключевыми, т.е. важными для должника, точками для информационного воздействия на организации могут являться государственные органы, поставщики и клиенты должника, объединения, в которые он входит. В последнее время, если организация входит в Торгово-промышленную палату, то достаточно эффективна угроза исключения ее оттуда за несоблюдение норм деловой этики, подкрепленная еще и информационным освещением этого процесса. С физическими лицами часто эффективным оказывается воздействие на родственников, деловых

родственников, деловых партнеров и т.д. Стоит выделять не одну, а сразу несколько ключевых точек, и эффективным способом для этого может быть «мозговой штурм», когда Вы, сначала, не критикуя набрасываете как можно больше вариантов, а затем отбираете из них полезные.

**Вторая стадия - моделирование поведения должника.**

Важно представить какие именно действия требуются от должника и связанных с ним лиц, на которых Вы воздействуете. Эта стадия особо актуальна, когда Вы ищете возможность для должника вернуть денежные средства. По сути, часто речь может идти о создании цепочки зачетов, которые использовались для решения проблемы неплатежей в 90-е годы.

Моделирование, конечно же, условно, но оно необходимо, чтобы понять, можно ли вообще в рамках закона достичь поставленной цели. У меня был случай, когда клиент обратился за взысканием задолженности с организации, которая была в процессе банкротства, я нашел ключевые точки и сформулировал сообщения для законного воздействия на учредителя этой фирмы, но для того чтобы получить деньги, нам пришлось бы обойти других кредиторов, а это незаконно (ст. 195 УК РФ).

Эта стадия проще, когда основная задача - мотивировать должника к возврату денежных средств, но если у должника нет реальной возможности погасить задолженность, то часто приходится выстраивать достаточно сложные схемы. Актуальным может оказаться нахождение поку-

пателей, заинтересованных в активах должника или желающих приобрести права требования к нему. Естественно, предлагаемые должнику схемы должны быть экономически обоснованными, чтобы не выходить за рамки требований законодательства.

Моделирование поведения должника также очень важно для обеспечения безопасности взыскания. Если возникает возможность каких-либо опасных ответных действий (подача ложного заявления о вымогательстве, использование административного ресурса, угрозы и т.д.), то надо подготовиться к обороне. Часто лучшим средством защиты выступает информационное освещение хода взыскания, в рамках которого любое противодействие может быть предъявлено общественности или определенным ключевым лицам.

### **Третья стадия - обратная логика взыскания.**

Если поведение должника смоделировано, то можно желаемое (возврат денег, заключение сделки и т.д.) представить как последствие и понять, какие действия, события могут стать причинами такого поведения. Естественно, что чем лучше знаете систему, в которой действуют те, на кого Вы воздействуете, и их личные особенности, тем эффективнее будет воздействие.

Эта стадия особо важна для работы с мотивацией, т.к. на основе обратной логики разрабатывается система угроз, которые стимулируют должника к возврату долга. При этом угрозы оцениваются и с точки зрения эффективности, и

с точки зрения правовых границ возможного поведения.

Угрозы – это всегда информационное воздействие, даже когда происходит демонстрация возможных неблагоприятных последствий в виде, например, визита «приставов в грязных сапогах». Содержание угроз в зависимости от причин уверенности должника в невозможности взыскания может быть следующим:

- описание возможности распространения информации о наличии задолженности, ходе взыскания и его последствиях по ключевым точкам. Для соблюдения требований закона (ст. 129 УК РФ «Клевета» и т.д.) необходимо распространять только соответствующую действительности информацию;

- представление последствий юридического воздействия (часто подкрепленного PR-сопровождением, чтобы применялись сложные и «мертвые» правовые нормы – ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности», ст. 171 УК РФ «Незаконное предпринимательство» и т.д.).

Учитывая, что угрозы носят информационный характер, снимаются сложности, связанные с расстоянием между должником и специалистом по взысканию. Автору, находясь в Москве, удавалось провести взыскания в самых различных местах России (Красноярск, Сочи, Екатеринбург, Сургут и т.д.), а сейчас идет ряд взысканий в дальнем зарубежье, в рамках которых возникает только проблема перевода сообщений.

На основе обратной логики создается программа взыскания, которая включает в себя применяемые в разной последовательности угрозы, предполагаемые схемы решения долговой проблемы и консультации для должника. В программе взыскания обычно можно выделить два больших блока: информационный (PR) и юридический. При этом юридический, раз речь идет о безнадежных долгах, связан с применением сложных и обычно неприменяемых норм.

## **Безнадежные долги - 2: техника использования угроз и типичные ошибки взыскания**

**Четвертая стадия - реализация программы взыскания и PR-сопровождение правоприменительной деятельности.**

Когда программа взыскания составлена, необходимо переходить к ее выполнению. При этом важными являются такие моменты, как:

1) Выбор источника сообщений. Предложение схем для погашения задолженности и сообщение законных угроз может исходить от должника, коллекторского агентства, адвоката или даже специально созданной организации. Наиболее подходящий вариант определяется особенностями ситуации. Например, когда в ответ на начало взыскания возможно применение административного ресурса, кредитору целесообразно дистанцироваться от процесса взыскания (вплоть до продажи долга), а взаимодействие с должником идет от имени специализированной организации. В других случаях, когда, к примеру, идет согласование компромиссных и сложных схем погашения долга, присутствие кредитора часто необходимо. Отдельной очень интересной воз-

возможностью для взыскания задолженности является запуск специальных совместных проектов, направленных на решение долговых проблем (пресс-конференция «Недобросовестность в бизнесе» Коллекторского агентства Интеллект-С (г. Екатеринбург), проект «Долги в строительстве» Центра развития коллекторства и др.).

2) Определение формы представления угроз и схем погашения задолженности. Речь идет о том, каким образом информация доводится до должника: устно (по телефону или при личной встрече), письменно (факс, электронная почта и т.д.). Опыт показывает, что часто начать общение с должником лучше с письменного уведомления о начале взыскания, т.к. это показывает проработанность программы возврата долга, наработанность определенного механизма. Вместе с тем, чтобы убедиться, что уведомление получено и рассмотрено, через определенный срок (3-4 дня) стоит позвонить должнику.

Отдельно необходимо отметить, что угрозы и схемы погашения задолженности лучше воспринимаются, когда они не описываются, а демонстрируются в виде проектов документов: договоров, пресс-релизов, жалоб, писем, графиков платежей и т.д. С психологической точки зрения часто оказываются действенными истории о реально проведенных взысканиях безнадежных долгов в сходных ситуациях или даже сложные метафоры, использующие аналогию между взысканием долга и другими процессами.

3) Выполнение последовательности представления угроз и советов для должника. В про-

грамме взыскания должна быть предусмотрена последовательность, когда за первым уведомлением, содержащим, с одной стороны, максимально общие возможные угрозы, а с другой стороны, четко показывающим знание двух-трех ключевых для должника точек, следует в несколько подходов описание, демонстрация и реализация всего набора угроз.

Обычно вначале используются наиболее мощные, но минимально затратные для кредитора угрозы (распространение информации и т.д.), а затем уже используются угрозы, показывающие переход к PR-сопровождению юридической деятельности, чтобы у должника сложилось представление о том, что задолженность рано или поздно, так или иначе будет взыскана. В зависимости от типа безнадежных долгов на стадии перехода к юридическим методам актуальными могут оказаться различные действия. Например, если пропущен срок исковой давности, то важно попытаться получить акт сверки задолженности (якобы для списания) или иной документ, позволяющий восстановить пропущенный срок исковой давности.

Описанные моменты представляют собой проявление гуманитарно-правовых технологий (PРава), т.е. соединения гуманитарных технологий (PR) и методов юриспруденции. Такой синтез проявляется в использовании быстроедейственных информационных угроз строго в рамках действующего законодательства, а также в том, что должнику максимально понятно описываются, возможно, не рассматриваемые им самим

перспективы применения норм гражданского и уголовного права. Например, мало кто из недобросовестных физических лиц и руководителей организаций верит в возможность применения в отношении него ст. 177 УК РФ «Незаконное уклонение от погашения кредиторской задолженности». Однако на практике его позиция может измениться, когда он узнает, что кроме подачи заявления в милицию, коллекторское агентство обеспечивает информационное освещение и научно-консультационную поддержку расследования, т.е. правоохранительные органы окажутся в ситуации, когда, с одной стороны, об их некомпетентности могут узнать через сообщения в СМИ и точечное информирование руководителей, а, с другой стороны, они получают описание правильной, с точки зрения теории и практики, квалификации деяния, подкрепленное авторитетом местного юридического вуза. Такое PR-сопровождение юридической деятельности, как мы уже отмечали, особо важно для взыскания безнадежных долгов.

От рассмотрения алгоритма взыскания перейдем к описанию некоторых типичных проблем, возникающих в работе с безнадежной «дебиторкой», и способов их решения:

**- Необоснованное сопротивление.**

Эффективному взысканию часто мешает втягивание должника в последовательное сопротивление, когда часто он затрачивает очень большие средства и не может прекратить даже уже бесполезное соревнование. Это очень русская черта – сопротивляться, даже когда это не рационально.

Решение этой проблемы, во многом связано, с тем, чтобы, во-первых, не дать должнику с самого начала сделать невыполнимые обещания, а, во-вторых, спрогнозировав направления возможного сопротивления, сразу показать готовность к такому развитию событий и последствия, к которым оно может привести.

**- Эмоциональная вовлеченность.**

Во многих случаях взысканию задолженности мешает эмоциональное отношение к этому процессу, которое обычно проявляется в двух вариантах: раздражение и даже ярость по отношению к должнику или, наоборот, сопереживание ему. Такая эмоциональная вовлеченность может быть преодолена с помощью удерживания взгляда на процесс взыскания как бы со стороны. В нейролингвистическом программировании (НЛП) это называется «третьей позицией восприятия». Взгляд со стороны позволяет оценивать причинно-следственные связи между действиями по взысканию и реакцией на них, прогнозировать развитие событий и т.д. Отдельно отметим, что позиция как бы со стороны, прикрытое существующим регламентом или программой взыскания часто необходимы для обеспечения безопасности (должник должен понимать, что на Ваше место может прийти другой исполнитель и взыскание продолжится).

**- Сваливание угроз в кучу и их неадекватность сумме долга.**

Такая ошибка встречается достаточно часто. В первом уведомлении о начале взыскания, вместо косвенных и максимально общих угроз с де-

монстрацией знания ключевых точек, указывает-ся большой подробный перечень возможных действий (информационных и юридических). В этот перечень включаются, как правило, обычные и не адекватные конкретной ситуации угрозы обращения в прокуратуру и другие правоохранительные органы, сообщения информации всем, а не только ключевым контрагентам, распространения сведений через СМИ (часто даже указывает конкретный перечень изданий). В результате создается ситуация, когда должник, смотрит на этот перечень угроз, и понимает, что часть из них для него неопасны, и начинает более расслабленно относиться к остальным. Хотя в некоторых случаях такие развернутые уведомления и срабатывают, но лучше их использовать, взвешивая возможность реальной или символической реализации каждой угрозы, когда первые уведомления не срабатывают.

Также бывает ситуация, когда должник считает, что сумма долга недостаточно большая для того, чтобы в отношении него предпринимались серьезные действия. В этом случае целесообразно обоснование несоразмерности долга и программы взыскания тем, что для кредитора важен сам факт привлечения должника к ответственности и он создает информационно-правовой прецедент для профилактики долговых проблем в будущем. Такая вторичная выгода от взыскания задолженности часто важна, когда основная цель – возвращение денежных средств - не может быть достигнута. В некоторых случаях взыскание безнадежных долгов превращается в сво-

его рода необычную PR-компанию для кредитора и коллекторского агентства (при этом может просто привлекаться внимание или формироваться имидж «жесткого взыскателя», такой, как сформировался, например, у компании Microsoft в области защиты своей интеллектуальной собственности).

**- Необоснованные уступки должнику.**

Часто в ходе реализации правильно составленной программы взыскания безнадежного долга возникает ситуация, когда должник соглашается платить, но последовательно «отвоевывает» различные уступки (более длительный срок погашения долга, возможность пропуска очередных платежей и т.д.). Сложность часто связана с тем, что когда долг частично погашается, реализация всех угроз, которые заставили должника платить, уже не совсем обоснована. Для решения этой проблемы необходимо сохранять взгляд со стороны на процесс взыскания и в случае необходимости четко продемонстрировать должнику, что угрозы могут быть все-таки реализованы, т.к. этого требует разработанная программа взыскания или регламент коллекторской деятельности. Также может помочь распределение ролей, когда Вы сообщаете должнику, что на реализации угроз настаивает кредитор и Вы вынуждены будете выполнить это указание, даже если считаете его не до конца обоснованным.

Естественно, кредитор может идти на разумные уступки должнику, которые направлены на более эффективное взыскание, но они не должны навязываться должником.

В заключении статьи хотелось бы отметить, что работа по взысканию безнадежных долгов может быть очень творческой и прибыльной. Есть очень интересный пример, когда известный швейцарский адвокат Вернер Штауффахер в 90-е годы первым взялся за взыскание, казалось бы, безнадежных долгов, возникших из-за разделения Германии на ФРГ и ГДР, и заработал на этом более 2 миллиардов франков.

Я надеюсь, что после прочтения этой статьи Вы согласитесь, что не каждый долг, который выглядит безнадежным, таковым является и мнению о безнадежности долга можно противопоставить факт использования новых технологий взыскания.

# Отраслевые коллекторские проекты: реестр долгов, право и PR

В настоящее время практически в любой отрасли экономики России есть свои специфические долговые проблемы. В одних сферах предпринимательская деятельность характеризуется большим риском из-за объективных причин (высокой конкуренции, зависимости от природных факторов и т.д.), в других же проблемы часто возникают по субъективным причинам (желание и возможность уклониться от исполнения обязательств, «серые» схемы поставок и т.п.). Наличие потребности в эффективном решении долговых проблем с учетом специфики отдельной отрасли привело к созданию специальных отраслевых коллекторских проектов, т.е. комплексов специально организованных действий по взысканию задолженности. В этой статье мы рассмотрим основной вопрос: как организовать эффективное взыскание долгов и обеспечение долговой безопасности внутри определенной отрасли?

Отраслевые коллекторские проекты появились в рамках развития корпоративного коллекторства, т.е. комплексного взыскания задолженности, возникшей в отношениях между организациями. Возможность появления именно отрас-

левых коллекторских проектов определяется следующими факторами:

- для эффективного использования методов корпоративного коллекторства, например, PR-сопровождения взыскания, целесообразно заручиться поддержкой объединений предпринимателей, которые очень часто организованы по отраслевому принципу. Аналогичная ситуация и с некоторыми контролирующими органами. Так, для реализации проекта «Долги в строительстве» необходимо наладить открытое взаимодействие с Росстроем и Ассоциацией строителей России;

- часто должник погашает задолженность, если понимает, что информация о его недобросовестном поведении и возникающих проблемах станет широко известна коллегам, партнерам, клиентам и поставщикам, т.е. тем, чей бизнес так или иначе связан с отдельной отраслью;

- информацию об отраслевых, а не общих проектах проще донести до потенциальных участников за счет использования специализированных СМИ.

Прежде чем мы перейдем к описанию алгоритма запуска и использования отраслевого коллекторского проекта, отметим, что масштаб этих мероприятий может быть различным. Проект может начинаться с решения долговых проблем отдельной организации, а затем к нему присоединяются новые компании, объединения и госорганы (так сейчас происходит с проектом «Долги на фармынке»). Одновременно, подчеркнем, что отраслевые коллекторские проекты могут

создаваться как силами самих участников какого-либо рынка, так и с привлечением сторонних профессионалов.

Итак, опишем типовой алгоритм создания отраслевого коллекторского проекта. В самом схематичном виде мы предлагаем следующую последовательность действий:

I. Подготовительные мероприятия:

1) Создание реестра долгов и описание порядка работы с этим реестром. При этом указываются критерии включения тех или иных требований в реестр, структура реестра и действия, с ним совершаемые.<sup>2</sup>

2) Достижение договоренности о сотрудничестве с отраслевыми объединениями и государственными органами, для которых важно участие в обеспечении долговой безопасности конкретной отрасли.

3) Определение пула экспертов – организаций, которые проверяют действительность долговых требований и могут выполнять действия, направленные на взыскание в рамках проекта. Такими организациями могут быть, прежде всего, коллекторские агентства, юридические фирмы и адвокаты.

4) Информационная поддержка для привлечения организаций, столкнувшихся с долговыми проблемами.

II. Мероприятия, направленные на взыскание:

1) Уведомление должника о возможности включения конкретного долга в реестр и начале работы с долговой ситуацией в рамках проекта.

Как показывает опыт, это действие может привести к тому, что должник, оценив возможные негативные последствия, примет решение погасить долг или начать конструктивные переговоры.

2) Реализация мероприятий по информационному (PR) сопровождению взыскания в рамках проекта: публикация пресс-релиза о включении отдельного долга в реестр (массовое информирование), направление писем лицам, для которых важна информация о наличии проблем у должника (точечное информирование). В ходе реализации этих мероприятий важна последовательность и постепенность, чтобы у должника была возможность пересмотреть свою позицию и выполнить обязательства.

3) Юридические действия с долгами, включенными в реестр: судебное взыскание, исполнительное производство, уголовное преследование. Важно то, что юридические процедуры подкрепляются PR-сопровождением, т.е. вместе с тем же иском заявлением направляется сопроводительное письмо, где говорится, что данная ситуация связана с реализацией большого проекта и небрежное отношение к выполнению своих обязанностей со стороны правоохранительных органов получит соответствующее информационное освещение, но, одновременно, в случае возникновения реальных сложностей, возможна научно-консультационная поддержка со стороны организаторов проекта.

### III. Факультативные мероприятия:

1) Проведение пресс-конференций, круглых столов и других очных мероприятий, посвященных проекту. Мы некоторое время думали, стоит ли отнести этот пункт к обязательным или факультативным. Дело в том, что пресс-конференции и круглые столы о старте проекта достаточно сильно способствуют эффективности воздействия на недобросовестных бизнесменов. Если должник предупреждается о том, что его задолженность будет включена в реестр и ситуация будет обсуждена на пресс-конференции, освещающей старт проекта, то он более четко понимает возможные последствия уклонения от погашения задолженности. Вместе с тем, некоторые отраслевые проекты на начальной стадии могут реализовываться и без подобных мероприятий.

Пресс-конференции и круглые столы, связанные с проектом, целесообразно сделать регулярными или проводить при начале работы с необычным или крупным долгом.

2) Организация статистической и научной обработки результатов реализации коллекторского проекта. Речь идет о классификации случаев возникновения задолженности, анализе эффективности отдельных процедур по взысканию и сложностей, с ними связанных, научно-консультационной поддержке конкретных взысканий.

3) Запуск семинаров по проблемам взыскания задолженности в отдельной отрасли. Образовательные мероприятия, кроме собственно просве-

тительской функции, помогают собирать и анализировать информацию о различных ситуациях возникновения задолженности.

В ходе создания и реализации отраслевых коллекторских проектов возникают трудности, часть из которых можно отнести к сфере права, а часть – к сфере PR. Одним из наиболее важных юридических вопросов является определение границ законного распространения и использования информации о долговой ситуации, в том числе, при создании реестров.

С нашей точки зрения, основные границы распространения информации о долге юридических лиц, как подтвержденном решением суда, так и не подтвержденном им, связаны с требованиями ст. 129 УК РФ «Клевета» и аналогичными положениями ст. 152 ГК РФ. Нельзя распространять несоответствующие действительности сведения. Однако необходимо помнить, что составом ст. 129 УК РФ охватывается утверждение о фактах, а не выражение мнения. Соответственно в некоторых случаях должнику, например, руководителю организации при взыскании в рамках корпоративного коллекторства может быть представлен пресс-релиз, в котором излагаются факты о наличии задолженности, выражается мнение о возможной недобросовестности ведения хозяйственной деятельности, но выводы делают читатели. Кроме того, в реестре может быть раздел «спорные долги», в который попадают случаи, по которым еще отсутствует решение суда, вступившее в законную силу.

Стоит отметить, что практика составления «черных» списков нашла отражение даже в специальных нормативных актах. Например, ведение реестра недобросовестных поставщиков для государственных нужд регламентируется Федеральным законом от 21 июля 2005 г. «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»; Положением о ведении реестра недобросовестных поставщиков и о требованиях к технологическим, программным, лингвистическим, правовым и организационным средствам обеспечения ведения реестра недобросовестных поставщиков (утв. Постановлением Правительства РФ от 15 мая 2007 г. № 292); Приказом ФАС России от 27 августа 2007 г. «О ведении реестра недобросовестных поставщиков, включении и исключении сведений из реестра недобросовестных поставщиков, проведении проверок фактов уклонения участника размещения заказа от заключения государственного или муниципального контракта, осуществлении внеплановых проверок при рассмотрении сведений о недобросовестных поставщиках».

В числе мероприятий, направленных на взыскание задолженности, мы описывали возможности распространения информации о долге, когда у должника есть выбор: заплатить, чтобы избежать последствий, либо настаивать на своем. По сути, такая ситуация вызывает вопросы о шантаже. Если мы посмотрим описание шантажа в ст. 163 УК РФ «Вымогательство» (угроза распространения порочащих и иных сведений, ко-

которые могут причинить существенный вред правам и законным интересам потерпевшего или его близких), то наиболее важным для нас являются слова «законным интересам», т.к. в ситуации, когда лицу угрожают распространением сведений о реально имеющейся задолженности, создается угроза не законному интересу, а желанию лица без последствий не исполнять обязательства по возврату денежных средств.<sup>3</sup> Соответственно программа взыскания, в рамках которой используется угроза сообщения о наличии задолженности каким-либо значимым для должника лицам (прежде всего, деловым партнерам и т.д.) или государственным органам, вполне может быть правомерной.

С применением PR-технологий связаны такие сложные моменты, как:

- демонстрация в рамках проекта баланса между жесткими законными угрозами и возможностью компромисса, если должник начинает выполнять обязательства;
- распространение историй успешного взыскания долгов для конкретных организаций при соблюдении требований конфиденциальности, которые часто выдвигают клиенты.

Решению первой указанной проблемы способствует накопление реальных кейсов, которые могут описывать, с одной стороны, к каким последствиям привело необоснованное сопротивление должника, а, с другой стороны, как долговая ситуация разрешается без ущерба для должника, если он начинает погашать задолженность.

Для акцента на возможности компромисса может использоваться такая технология корпоративного коллекторства, как мониторинг вариантов разрешения проблемной долговой ситуации. Например, для взыскания задолженности с одного муниципального предприятия за поставленное дорогостоящее оборудование проводился опрос руководителей подобных организаций из других регионов. Проводились поиск и фиксация уже реализованных схем решения подобных долговых проблем. Естественно, что мониторинг удобнее проводить в рамках отдельной отрасли с помощью объединений предпринимателей.

Вторая выделенная проблема (баланс между распространением информации для демонстрации реальных успехов проекта и соблюдением режима конфиденциальности) решается за счет четкого согласования информационной политики с клиентами, передающими долги для взыскания в рамках отраслевого проекта. Многие бизнесмены соглашаются на упоминание их компании в качестве примера жесткого взыскателя, когда им показывается, что формирование такой репутации помогает профилактике возникновения проблемных долгов. Зная о том, как будет проводиться взыскание, ненадежные контрагенты просто не будут рисковать.

Таким образом, отраслевые коллекторские проекты с помощью реестра долгов, права и PR могут существенно улучшить бизнес-климат в отдельных сферах предпринимательской деятельности и помочь конкретным организациям.

# **Долги в строительстве: проблемы и новые возможности взыскания**

Долги в строительстве – это не только экономическая, но и социальная, а иногда даже политическая проблема. Неплатежи, которые произошли между организациями, участвующими в строительстве жилья, затем оборачиваются акциями протеста «обманутых дольщиков», громкими заявлениями политиков и лидеров общественного мнения. Все это определяет особое внимание к проблеме долгов в строительстве и поиск комплексных, сочетающих юридические и общественные (PR) аспекты, способов решения возникающих сложностей.

Выделим наиболее характерные черты долговых проблем в сфере строительства:

1. Системное влияние долгов на ситуацию (долги между организациями, а страдают дольщики, инвесторы и т.д.).

2. Распространены схемы работы, рассчитанные на уклонение от оплаты задолженности: фирмы-однодневки и т.д.

3. Обычные юридические (иски и т.д.) и общественные (жалобы, пикеты и т.п.) методы неэффективны.

Эти особенности обуславливают необходимость поиска новых методов разрешения долговых проблем, возникающих между организациями, в том числе за счет взаимодействия власти, общественных организаций и бизнеса.

С нашей точки зрения, такие новые методы разрешения долговых проблем в строительстве базируются на следующих принципах:

- **расширение представления о проблемной ситуации** (рассмотрение экономических, юридических и иных систем, в которые включены должник и кредитор);

- **освоение новых гуманитарно-правовых технологий (PРава) для взыскания задолженности.** В рамках этих технологий используется синтез юриспруденции и PR, GR;

- **создание специальной общественно-правовой инфраструктуры для этой деятельности** (реестры долгов, соглашения о сотрудничестве между правоохранительными органами, общественными и коммерческими организациями, регулярные пресс-конференции).

В основе эффективности предлагаемых методов решения долговых проблем лежит представление о том, что должники, недобросовестные участники отношений, связанных со строительством, могут не бояться обычных судебных процедур, но понимают опасность для своей деятельности:

- **распространения достоверной информации по ключевым для него точкам** (контролирующие органы, потенциальные партнеры и контрагенты);

- **общественной (PR) поддержки правоприменительной деятельности**, в рамках которой «реанимируются» даже «мертвые» нормы (ст. 177 УК РФ и т.д.) и сдерживаются проявления коррупции.

Опишем алгоритм такой «реанимации» «мертвых» правовых норм, который как частная технология используется для решения долговых проблем. Основные стадии:

1. **Запуск и юридическое обеспечение правоприменительного процесса.**

2. **Информационное освещение** юридического процесса: новости в СМИ о совершенных действиях и реакции правоохранительных органов, заинтересованных лиц и т.д. Информационное освещение может иметь как массовый, так и точечный характер, при этом оно помогает привлечь внимание и служит своего рода угрозой для правоприменителей, которые хотели бы «замять» дело.

3. **Научно-консультационное сопровождение** правоприменительной деятельности: заключения ученых по отдельным делам, комментарии специалистов, обучение и т.д. (по сути, это помощь сотрудникам правоохранительных органов, которые действительно могут не знать, как правильно применять ту или иную редкую статью).

4. **Общественная поддержка** через информирование соответствующих общественных организаций о совершенных действиях с предложением присоединиться к информационной кампании при совпадении интересов.

5. **Сбор и обработка обратной связи:** реакции оппонентов, общественности, правоохранительных органов. Информирование об этой реакции общественности, а также изменение юридической деятельности, если оно оказывается необходимым.

В ходе реализации этого алгоритма научно-консультационная и общественная поддержка, интерпретация обратной связи служат основой для информационного освещения юридической деятельности.

Кроме собственно новых технологий взыскания задолженности, важна общественно-правовая инфраструктура, которая включает:

- Общественные организации, выполняющие роль координатора использования гуманитарно-правовых технологий (PРава);
- Реестры долгов (не просто «черные списки», а основа для проведения взыскания и исследований по совершенствованию правоприменения, PR-деятельности);
- Информационные площадки: СМИ, информационные агентства (организация освещения хода взыскания, регулярные пресс-конференции по наиболее актуальным проблемам долговой безопасности отдельных отраслей и регионов);

- Центры медиации (посредничества): возможно, эту функцию смогут выполнять специальные третейские суды.

Именно на создание такой инфраструктуры нацелен проект «Долги в строительстве», инициированный МОО «Справедливость» и Центром развития коллекторства.

Проект включает в себя выявление и оценку проблемной задолженности в строительном бизнесе, создание соответствующего реестра, на основе которого будет проводиться исследовательская и консультационная работа, организацию публичных мероприятий (пресс-конференций, практических семинаров и т.д.), способствующих защите прав кредиторов.

Причины появления проекта:

- большое количество обращений граждан и организаций, свидетельствующее о том, что надо искать новые эффективные способы решения проблемы задолженности;

- необходимость противодействия злоупотреблениям наличием задолженности, например, в рамках рейдерских захватов, что обуславливает жесткую юридическую и фактическую экспертизу долгов, включаемых в реестр. Поэтому в рамках проекта в настоящее время создан экспертный пул юридических компаний и адвокатов, способных оценить обоснованность тех или иных долговых требований;

- достаточно четкая структурированность строительной отрасли (контролирующие органы, сложившиеся профобъединения и т.д.), облегчающая поиск ключевых точек для воздействия

на должника и получение общественной поддержки.

Цели проекта «Долги в строительстве»:

1. Привлечение внимания к системным последствиям недобросовестности в строительном бизнесе: цепочке неплатежей, проблемам с дольщиками, рейдерским захватам и т.д. Мониторинг тенденций в этой сфере.

2. Демонстрация возможностей для повышения эффективности взыскания задолженности: использование законных репутационных угроз, создание реестра недобросовестных контрагентов, совершенствование правоприменительной практики и т.д.

3. Организация эффективного взаимодействия бизнеса, власти и общественности для решения проблемы недобросовестности в строительном бизнесе.

Таким образом, с нашей точки зрения, эффективное решение проблемы долгов в строительстве возможно за счет новых оригинальных методов, подкрепленных взаимодействием бизнеса, общества и государства.

**Комментарии экспертов:**

**Андрей Зеленин, Управляющий партнер Юридической фирмы Lidings (г. Москва):**

Подобные начинания можно только приветствовать. Отход от традиционных методов «претензионно-исковой работы» и развитие более широкого арсенала средств воздействия на должника пойдет только на пользу отечественному бизнесу в целом и строительной отрасли, в

частности. Мне, как юристу, особенно интересно познакомиться с новыми для российской практики, эффективными инструментами борьбы с неплательщиками. Их использование позволяет даже в безвыходных, с точки зрения законодательства, судебной и исполнительной практики, ситуациях найти «болевы́е точки» в бизнесе недобросовестного партнера и добиться благоприятных результатов. Ведь очень часто причиной неэффективности судебных тяжб является невозможность привлечения к ответственности конечного «бенефициара-неплательщика». Именно в таких случаях полезными оказываются различные формы PR-воздействия.

**Максим Бубнов, юрисконсульт Строительной компании «Териберский Берег», к.ю.н. (г. Москва):**

Наиболее проблемными являются долги в строительстве, связанные с обманом дольщиков. Бывает ситуация, когда уже и руководителя-мошенника к ответственности привлекли, а что делать дальше, как решить проблему и вернуть людям деньги или предоставить оплаченное жилье, не понятно. Для подобных ситуаций важна разработка и правовое оформление схем привлечения нового застройщика, который за счет увеличения этажности и т.д. сможет обеспечить жильем и обманутых дольщиков, и получить прибыль. Для создания и распространения таких схем важны как юридические, так и PR-аспекты.

**Александр Федоров, Председатель Совета директоров Коллекторского агентства Центр ЮСБ (г. Москва):**

Коллекторские агентства готовы подключиться к проекту «Долги в строительстве», т.к. важность партнерства бизнеса, общества и власти при решении таких сложнейших проблем очевидна. Профессиональные организации по взысканию задолженности могут предоставить весь наработанный опыт для улучшения долговой безопасности в строительной отрасли.

# Коллекторская деятельность и факторинг

Масштабный мировой экономический кризис способствует росту актуальности таких услуг, как факторинг и коллекторство. В ситуации, когда кредиты резко подорожали, многие организации, решая проблему с ликвидностью, начинают использовать факторинговые услуги, которые раньше казались дорогими, и стараются сделать максимально эффективной работу по взысканию имеющейся задолженности. При этом факторинговые услуги и коллекторская деятельность оказываются тесно взаимосвязаны, т.к. стоимость финансирования по уступке денежного требования сильно зависит от того, какова вероятность взыскания задолженности при неблагоприятном развитии событий. Вместе с тем, взаимосвязь коллекторства и факторинга подробно практически не анализируется, что определяется вниманием к экономическим и риск-менеджерским аспектам факторинга, с одной стороны, и сосредоточенностью коллекторов на взыскании задолженности физических лиц для банков, с другой.

Развитие коллекторства в России привело к тому, что выделяются две разновидности этой деятельности: кредитная и корпоративная. Именно корпоративное коллекторство, практи-

ческое и теоретическое развитие которого мы можем наблюдать, актуально для факторинга. Рассмотрим следующие вопросы, связанные с факторингом и корпоративным коллекторством: особенности взыскания долгов, возникающих в факторинговых отношениях (с учетом влияния кризиса), формы взаимодействия факторинговых и коллекторских компаний, перспективы развития.

Чтобы понять особенности взыскания долгов в сфере факторинга, необходимо проанализировать типы долговых ситуаций, которые возникают в отношениях между фактором, поставщиком (клиентом) и покупателем (дебитором). В зависимости от того, с какой компании фактор должен взыскивать задолженность, можно выделить долговые ситуации, привязанные к поставщику (при факторинге с регрессом) или покупателю (при факторинге без регресса). Сразу можно отметить, что в первом случае для взыскания долга часто наиболее важным является режим консультирования (помощь должнику в поиске необходимых финансовых ресурсов и т.д.), а во втором – режим законных угроз (описание последний судебного разбирательства, уголовного преследования или PR-сопровождения).

Отдельно следует выделить такие типы ситуаций, как невозврат долга в силу объективных обстоятельств и по субъективным причинам. Если организацию должника можно назвать «жертвой обстоятельств», что весьма вероятно в современных кризисных условиях, то опять-таки важны консультационные меры и элементы ме-

дации (посредничества) для согласования коммерческих условий возврата долга (например, за счет продажи части бизнеса, рефинансирования и т.д.). В случаях, когда должник имеет возможность платить, но уклоняется от исполнения обязанности, актуальными становятся уголовно-правовые средства воздействия (возможность возбуждения уголовного дела по мошенничеству или злостному уклонению от погашения задолженности), обязательно подкрепленные психологическим и PR-воздействием, чтобы дать должнику возможность погасить задолженность, а не втянуться в юридические баталии.

Можно выделить множество подтипов ситуаций, связанных с невозвратом долгов как по объективным, так и по субъективным причинам. Сегментирование долгов зачастую происходит в результате анализа разработанных программ взыскания задолженности. Например, отдельный тип долговой ситуации, который характеризуется возможностью взыскания за счет организации цепочки зачетов, был выделен в ходе обобщения нескольких программ взыскания, где потребовалось заключить серию договоров уступки прав требования.

Еще один распространенный тип долговых ситуаций, на который стоит обратить внимание – невозврат долга организацией, в которой учредитель и генеральный директор являются номинальными, т.е. реально не исполняют своих функций. С «номиналами» организации создаются даже при отсутствии цели мошенничества. Это, своего рода, пример постсоветской модели

бизнеса, когда в сложных и меняющихся условиях для обеспечения безопасности используются все возможные способы. Взыскание в подобной ситуации часто основано на том, что репутационные и уголовно-правовые методы позволяют мотивировать именно реального руководителя к исполнению обязательств.

Несмотря на различие типов долговых ситуаций, можно выделить общие особенности коллекторской деятельности в сфере факторинга:

- обеспечение баланса между конвейерностью взыскания и разработкой уникальных программ действий для сложных случаев;

- использование инновационных методов взыскания (гуманитарно-правовых технологий (PРава) и т.д.);

- эффективное применение уголовного преследования должников, в том числе и по редким составам (ст. 177, 315 УК РФ и др.) за счет информационной и научно-консультационной поддержки;

- учет отраслевой специфики долговых ситуаций (в некоторых случаях за счет разворачивания отраслевых коллекторских проектов).

Первая выделенная особенность - обеспечение баланса между конвейерностью взыскания и разработкой уникальных программ действий для сложных случаев, особо важна в тех случаях, когда необходимо обеспечивать взыскание большого объема задолженности (более 300-500 дел ежемесячно). Большое количество дел в работе определяет необходимость создания, своего рода, «конвейера», аналогичного тому, который

используется при взыскании долгов физических лиц: сначала с должниками дистанционно работает call-центр, а затем личное взаимодействие, сопровождение исполнительного производства и уголовного преследования осуществляют сотрудники, как правило, имеющие опыт работы в правоохранительных органах, отдельно привлекаются юристы. При этом важно, чтобы присутствовала централизация деятельности по взысканию долгов, т.е. было общее руководство и сотрудники занимались бы только взысканием долгов, а не совмещали эту работу с выполнением других задач, т.к. иначе у них всегда будет возможность оправдать свою низкую эффективность необходимостью делать что-то другое.

Повышение эффективности работы по взысканию задолженности возможно при введении в эту схему разделения труда элемента, который отвечал бы за подготовку материалов для PR-сопровождения взыскания: проектов уведомлений, обращений, пресс-релизов и статей. Опыт показывает, что именно PR-сопровождение взыскания для многих крупных покупателей (дебиторов) является решающим фактором для принятия решения о погашении долга. Репутационное воздействие может подготавливаться на базе взаимодействия обычных коллекторских отделов с PR-подразделением, обязанности которого расширяются, либо навыкам организации PR-сопровождения взыскания обучаются лучшие специалисты call-центра или групп выезда.

Следующая особенность, которую мы рассмотрим, – использование инновационных мето-

дов взыскания. Необходимость поиска новых технологий вызвана тем, что традиционный набор (переговоры, претензионно-исковая работа, сопровождение исполнительного производства и т.д.) в большом количестве случаев оказывается неэффективен, т.к. должники применяют схемы с использованием номиналов или ликвидируют организации (часто путем присоединения к фирме-«помойке»). Также новые методы, например, PR-сопровождение взыскания, способствуют намного более быстрому достижению результата, нежели обычная судебная процедура, а это особо важно в период кризиса.

К инновационным методам взыскания относятся, прежде всего, использование гуманитарно-правовых технологий (PRava), которые основаны на синтезе права и гуманитарных технологий (PR и др.).<sup>4</sup> PR-сопровождение взыскания как проявление гуманитарно-правовых технологий может применяться как для мотивации должника к возврату долга (получается, своего рода, законный шантаж), так и для поддержки правоприменительного процесса, когда информационное и научно-консультационное сопровождение обеспечивает более высокую вероятность принятия правоохранительными органами необходимых и обоснованных решений.

---

4 Жданухин Д.Ю. Корпоративное коллекторство: синтез гуманитарных технологий на базе юриспруденции // *Собственность, право собственности, товарно-денежные отношения: проблемы теории и арбитражной практики. Сборник докладов и тезисов выступлений на Второй международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 2 марта 2007 года)*. Ростов н/Д.: «Эверест». 2007. С. 90-95.

PR-сопровождение взыскания заключается, прежде всего, в том, что должнику сначала описываются, а затем демонстрируются негативные последствия точечного или массового распространения соответствующей действительности, но специально преподнесенной информации о долговой ситуации. При этом важно найти ключевых, т.е. наиболее важных для должника, партнеров, контрагентов или даже конкурентов, а также понятно донести возможность наступления нежелательных последствий.

Третья выделенная особенность – эффективное уголовное преследование должников – оказывается тесно связанной с применением гуманитарно-правовых технологий, которые как раз и помогают «реанимировать» некоторые «мертвые» нормы Уголовного кодекса РФ (ст. 176, 177, 201, 312, 315 УК РФ и др.). Это связано с тем, что очень часто те или иные составы не применяют из-за отсутствия соответствующей практики, которая может быть отчасти компенсирована в конкретных случаях научно-консультационными заключениями ведущих ученых-правоведов.

В ходе организации уголовного преследования должников важно помнить о психологическом воздействии (чаще всего, важнее мотивировать к уплате денежных средств, а не добиться реального наказания) и возможности заявления гражданского иска в уголовном процессе, за счет которого в некоторых случаях задолженность бедной организации может превратиться в личный долг богатого руководителя. С нашей точки

зрения, роль уголовно-правовых угроз в период кризиса возрастет, т.к. в неблагоприятных экономических условиях слишком часто уплата долга в полном объеме означает крах бизнеса, а значит, требуются максимально жесткие законные угрозы или эффективное принудительное изъятие имущества, что как раз и может быть обеспечено в рамках уголовного процесса.

Еще одна важная особенность коллекторской деятельности в сфере факторинга – это учет отраслевой специфики. Важно знать особенности функционирования отраслевых контролирующих органов и ассоциаций, специфику производственной деятельности (сезонность, принятые схемы расчетов и поставок, особенности менталитета руководителей и т.д.). Отсутствие внимания к этим особенностям может привести к тому, что от должника иногда будут требовать невозможного (выплаты долга до получения денег от контрагентов, уборки урожая и т.д.), а это прямой путь к неудачному взысканию. Одним из вариантов учета отраслевой специфики является организация отраслевых коллекторских проектов, в рамках которых при поддержке соответствующих объединений и госорганов происходит работа с долгами, включенными в специальный реестр.<sup>5</sup>

Отдельно остановимся на формах осуществления коллекторской деятельности для защиты интересов факторинговых компаний. Анализ со-

---

<sup>5</sup> Отраслевые коллекторские проекты: реестр долгов, право и PR / <http://www.factoringpro.ru/index.php/columns/66-column-collector/559-kollektorskie-proekti-dolgi-pravo>

временной ситуации позволяет выделить следующие формы:

1) Организация коллекторского подразделения внутри факторинговой компании/банка;

2) Создание факторинговой компании/банком дочернего или аффилированного коллекторского агентства (при этом могут обрабатываться долги как материнской компании, так и иных организаций);

3) Коллекторский аутсорсинг (передача долгов в работу независимым агентствам);

4) Продажа долгов (этот способ для корпоративных долгов применяется очень редко, т.к. чаще всего высокую цену за долги организации могут дать только те, кто заинтересован в ее поглощении, а найти такой вариант очень трудно).

В настоящее время наиболее распространена первая форма, но по мере появления коллекторских агентств, которые освоили методы корпоративного коллекторства, увеличивается количество случаев передачи взыскания на аутсорсинг. Стоит отметить, что, даже если взыскание производится собственными силами, соответствующее подразделение факторинговой компании лучше назвать как независимое коллекторское агентство, т.к. подключение к взысканию сторонней организации показывает должнику, что к его долгу относятся серьезно, были потрачены время и деньги для организации взыскания.

Перспективы развития коллекторской деятельности в факторинге связаны с совершенствованием технологий взыскания задолженности, созданием необходимой инфраструктуры (отрас-

левых коллекторских проектов, специальных реестров долгов и т.д.), запуском специализированного обучения и сертификации сотрудников. Возможно появление коллекторских агентств, которые будут специализироваться на долгах, связанных с факторинговыми отношениями, хотя в настоящее время большинство игроков коллекторского рынка предпочитает универсальную модель развития. Важнейшим моментом для эффективного развития является организация коммуникации между коллекторами и факторами, чему способствуют совместные дискуссионные и обучающие мероприятия, подготовка публикаций и т.д.

В период мирового экономического кризиса для факторинга и коллекторской деятельности есть возможности для бурного развития, которое требует совершенствования практической деятельности и постоянного осмысления накапливаемого опыта.

## **Лизинг и долги: коллекторский подход к решению проблемы взыскания**

*Данная статья была написана для продвижения специального продукта, который был необходим для четкого позиционирования нового коллекторского агентства. Вместе с презентацией, коммерческим предложением, пресс-релизами он был частью программы PR-сопровождения этого коллекторского агентства (более подробно о подобных продуктах см. статью PR-сопровождение коллекторской деятельности).*

Коллекторская деятельность, которая начала развиваться в России сравнительно недавно, становится востребована не только кредитными и страховыми организациями, но и лизинговыми компаниями. При этом актуальным является не кредитное коллекторство, в рамках которого происходит конвейерное взыскание большого объема преимущественно бесспорной однотипной задолженности, а корпоративное коллекторство, в котором акцент переносится на комплексность деятельности по взысканию и работа ведется с долгами юридических лиц.

Потребность лизинговых компаний именно в коллекторских, а не юридических услугах по взысканию задолженности вызвана специфическими чертами лизинговых отношений, в рамках которых задержка платежей на одном участке может негативно сказываться сразу на нескольких участниках отношений (лизингодателе, банке, страховой компании и т.д.). Соответственно, часто стоит задача максимально быстрого взыскания задолженности, а чисто юридический подход к взысканию задолженности, который связан с обращением в суд и, соответственно, в большей степени зависит от неповоротливости государственной системы правосудия, такой возможности не дает. Коллекторский подход предполагает комплексность деятельности по взысканию задолженности, и в некоторых случаях с помощью техник медиации и PR-сопровождения взыскания удастся получить денежные средства в течение считанных дней.

Также при оказании коллекторских услуг в сфере лизинга часто актуальна еще одна специфическая задача – сохранение для лизинговой компании клиента, допустившего просрочку, и возврат его в график платежей. Такая задача обусловлена тем, что обычно экономическое состояние лизингополучателя достаточно хорошее, что проверяется еще до заключения договора, и возникшие временные сложности или желание руководителей пользоваться деньгами лизингодателя на льготных условиях могут быть максимально корректно разрешены в рамках коллекторской деятельности.

Остановимся на некоторых типичных ситуациях возникновения задолженности в сфере лизинга и вариантах оказания коллекторских услуг, им соответствующих. Итак, первая ситуация может быть описана как задержка лизинговых платежей за определенный период из-за временных финансовых затруднений. В такой ситуации востребованы услуги pre-collection, т.е. возвращения должника в график платежей и профилактика возникновения задолженности в будущем.

Следующий вариант – отсутствие лизинговых платежей вызвано желанием лизингополучателя «покредитоваться» за счет лизингодателя, пока идут судебные споры и т.д. Такая мотивация проявляется в заявлениях типа «вот будет исполнительный лист, и мы сразу заплатим», а т.к. проценты за пользование чужими денежными средствами, установленные ст. 395 ГК РФ (10,5%), ниже минимальных ставок по кредитам, такая тактика может быть выгодной. В этом случае также актуальны услуги pre-collection и стандартные коллекторские услуги, которые могут включать представительство в арбитражном процессе и эффективное сопровождение исполнительного производства.

Еще один вариант ситуации возникновения задолженности в лизинге – мошенничество, в рамках которого лизинговый договор маскирует завладение имуществом. В данном случае коллекторская деятельность должна включать эффективное использование возможностей уголовного права, причем, речь идет не столько о реальном привлечении к уголовной ответственности

сти (вернуть денежные средства при таком варианте развития событий проблематично), сколько о реальных и законных угрозах таких неблагоприятных последствий. В этом отношении актуальными могут быть как часто применяемые статьи (ст. 159 УК РФ «Мошенничество», ст. 165 УК РФ «Причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием» и т.д.), так и «мертвые» (ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности», ст. 173 «Лжепредпринимательство» и т.д.).

В основе эффективности коллекторского подхода к взысканию задолженности в сфере лизинга лежит системное мышление, учитывающее особенности лизинговых отношений. Системность проявляется в том, что точками для воздействия становятся не только организация-должник, но и связанные с ней организации и физические лица. Также в ходе взыскания используется система организаций, которые помогают реализовать программу выхода из сложной ситуации. Такими вспомогательными организациями могут быть банки, которые предоставляют возможность рефинансирования задолженности, кредитные брокеры, страховые компании и т.д.

Системность подхода к взысканию проявляется как в режиме консультирования, когда с помощью техник медиации согласуется компромиссный вариант решения проблемы задолженности, схемы взаимозачетов, так и в режиме угроз, в рамках которого используются не только

юридические, но законные репутационные, экономические угрозы.

Коллекторство в сфере лизинга в настоящее время только начинает развиваться, поэтому особо важно проводить постоянную рефлексию деятельности по взысканию задолженности, формализовать и оптимизировать техники работы для повышения эффективности.

## **II. Механизм и отдельные аспекты коллекторской деятельности**

# Техники коллекторской деятельности, или Что говорить при взыскании долга

В практике дистанционного общения с должниками в рамках коллекторской деятельности часто формируются определенные устойчивые наборы речевых действий.

В практике дистанционного общения с должниками в рамках коллекторской деятельности, т.е. взыскания большого объема задолженности, часто формируются определенные устойчивые наборы речевых действий, которые при их формализации и оптимизации можно превратить в техники soft-collection[1]. Преобразование стихийно сложившихся эффективных тактик воздействия в техники позволяет обучать этим техникам, совершенствовать их, в том числе с помощью специальной настройки программного обеспечения и т.д.

Вот некоторые из техник, которые появились на базе обобщения опыта работы call-центра одного коллекторского агентства:

- «Одолжение»;
- «Телефонное расследование»;

- «Коллекторская история. Метафора для взыскания»;

- «Работа с агрессией должника и возражениями».

Прежде чем начнем рассмотрение содержания этих техник, некоторые вводные предупреждения:

1) Эффективность той или иной техники зависит от конкретной ситуации и типа должника. В некоторых ситуациях одни техники просто неприменимы, в то время как другие могут сработать.

2) Успешное применение той или иной техники часто связано с психотипом, манерой общения самого специалиста по взысканию. Соответственно, важно найти техники, подходящие для конкретного человека.

3) Обязательно необходимо следить за гибкостью использования техник. К сожалению, на практике очень часто встречается ситуация, когда одна «любимая» техника применяется постоянно, независимо от того, уместна ли она для данного случая или нет. Иногда также происходит смена основной техники, т.е. сначала используется одна, потом только другая. Исходя из этого, **важно постоянно помнить о наличии различных техник, которые надо гибко и постоянно использовать, выбирая ту или иную, исходя из ситуации.** Одной успешной техники на все случаи жизни не существует.

Начнем с рассмотрения техники «*Одолжение*».

**Содержание:** Техника «Одолжение» состоит из вводной части, в которой должнику сообщают о том, что его дело передается в суд (службу судебных приставов, отдел личного взаимодействия, обратно в банк для выбора более строгих мер воздействия и т.д.), т.е. ситуация должника так или иначе ухудшается по сравнению с текущим положением. При этом подчеркивается, что задача коллектора - просто сообщить об этом, т.к. решение на основе строго определенного порядка уже принято и изменить его практически невозможно.

Далее, если должник сам не просит об одолжении, то специалист по взысканию может выразить сожаление в связи с тем, что дело передается дальше, т.к. он видел возможности для разрешения проблемной ситуацией с долгом без больших потерь на стадии «мягкого» взыскания.

Переход к следующей, основной части техники лучше осуществлять, когда должник сам прямо или косвенно попросит об одолжении со стороны коллектора, но, в принципе, можно самому предложить одолжение. Суть одолжения – дело должника на четко определенное время (этот срок, конечно же, должен быть в рамках существующей процедуры или отдельно согласован) коллектором на свой риск (как сообщается должнику) не передается дальше, а должник, соответственно, обещает использовать это время, чтобы оплатить. Естественно, что коллектор должен установить, является ли обещание должника выполнимым (вопросы, откуда появятся деньги, как именно и когда будет произведена

оплата и т.д. - из стандартной техники получения выполнимого обещания). В завершении разговора можно передать инициативу в руки должнику, сказав, что он сам должен позвонить, когда оплата будет произведена, чтобы сотрудник коллекторского агентства мог больше «не рисковать».

На практике, если эта техника применена в подходящей ситуации, должник сам, выполнив обещание, звонит в коллекторское агентство, желает услышать именно сделавшего ему одолжение специалиста и сообщает ему об оплате.

*«Согласно мнению социологов и антропологов, одна из основных, наиболее широко распространенных норм человеческой культуры воплощается в правиле взаимного обмена. В соответствии с этим правилом человек старается определенным образом отплатить за то, что ему предоставил другой человек. Возлагая на «получателя» обязательство совершить ответный акт в будущем, правило взаимного обмена позволяет одному индивиду давать что-либо другому с уверенностью, что это не будет полностью утрачено. Эта уверенность делает возможным развитие различных видов длительных взаимоотношений, взаимодействий и обменов, которые являются благотворными для общества. Следовательно, все члены общества с детства «натренированы» следовать этому правилу. Те же, кто игнорирует данное правило, ощущают явное неодобрение со стороны общества» // Чалдини Р. «Психология влияния»*

**Ситуации для применения:**

Техника «Одолжение» наиболее успешно применяется с неконфликтными должниками, которых можно отнести к типам: «забывчивые», «жертва обстоятельств», «наивные». С трудом применяется эта техника в конфликтных ситуациях, особенно с должниками типа «недовольный клиент», «мошенник».

Стоит отметить, что эта техника связана с основной возможной позицией коллектора по отношению к должнику, т.е. коллектор – это тот, кто помогает человеку, не вернувшему долг, избежать еще больших проблем (как говорил директор Центра ЮСБ Северо-Запад, «прихода приставов в грязных сапогах», «визита третьих лиц»).

**Примечание:**

Эффективному применению этой техники способствует использование техник установления доверия. Также может быть рассказана история о том, как должники и даже их родственники смогли успешно воспользоваться одолжением коллектора.

Следующая техника: «*Телефонное расследование*».

**Содержание:** Техника «Телефонное расследование» реализуется в двух направлениях:

- 1) поиск информации о должнике, о котором мало данных, либо они недостоверны, или изменились;
- 2) обеспечение возможно косвенного воздействия на должника со стороны тех, с кем коллек-

тор общался по поводу получения информации о должнике.

В рамках телефонного расследования коллектор находит хотя бы один контакт, имеющий отношение к должнику: прежнее место работы, жительства, общения и т.д. Далее, несмотря на то, что человек, с которым общается специалист по взысканию, не знает, как найти должника, у него выясняется еще хотя бы один контакт (лучше более осведомленный, чем текущий собеседник). Таким контактом может быть, в случае звонка на работу, руководитель отдела, где работал должник, а затем сотрудник этого отдела, который общался с должником. По сути выстраивается цепочка, например: руководитель организации или сотрудник бухгалтерии/отдела кадров - начальник отдела – сотрудник/друг должника - ...

Чтобы получить необходимую информацию, коллектору в большинстве случаев целесообразно подчеркивать, что он работает для того, чтобы помочь должнику решить его проблему, а при отсутствии сотрудничества со стороны собеседников необходимая информация может быть получена от них через суд. Описание ситуации с задолженностью может способствовать тому, что лица, с которыми в рамках расследования проводилась беседа, сообщат должнику о том, что его системно и целенаправленно ищут.

#### **Ситуации для применения:**

Техника «Телефонное расследование» применима в случаях, когда с должником непосредственно связаться не удается. Однако также мо-

жет использовать для дополнительного воздействия даже в тех случаях, когда с должником можно связаться, т.к. проведение телефонного расследования демонстрирует должнику серьезность работы по взысканию задолженности и возможный масштаб негативных информационных последствий невыполнения обязанности по погашению задолженности. Эта техника подходит для всех типов должников, но с осторожностью ее надо применять в отношении типа «недовольный клиент», т.к. распространение информации о ситуации с задолженностью может еще больше настроить должника против взыскателей.

**Примечание:**

Техника «Телефонное расследование» может применяться с использованием «легенды», т.е. сообщения специально придуманной, не соответствующей действительности причины звонка и поиска должника. Такая возможность может быть устранена с принятием закона о коллекторской деятельности (в США в аналогичном законе легендированный опрос для коллекторов запрещен).

Переходим к технике *«Коллекторская история. Метафора для взыскания»*.

**Содержание:** С одной стороны, содержание этой техники предельно просто – необходимо рассказать должнику историю, как в сходной ситуации похожий с ним человек разрешил проблему выплаты задолженности, а с другой стороны - множество нюансов, связанных как с выбором и формулирование истории, так и с ее рас-

сказыванием, делают содержание этой техники очень сложным. Мы разберем основы этой техники.

Рассказывание историй – это отличный метод косвенного воздействия, в рамках которого могут быть донесены до слушателя и угрозы («а вот один должник, с которым мы работали, в конце концов, запутался и попал в очень сложную ситуацию, т.к. жена узнала, что в кредит он купил шубу, которую она никогда и не видела»), и советы. Чтобы история подействовала, надо показать сходство ситуации и того, кто в ней оказался с должником. Это сходство может быть связано с самыми разными вещами: работой, хобби, местом жительства, семейным положением и т.д. Чем больше точек соприкосновения, тем в определенной мере лучше, но в некоторых случаях достаточно просто сказать, что ситуация, в которой находится Ваш собеседник, очень напоминает другую, о которой Вы, собственно, и расскажете. Нахождение сходства и подбор историй могут происходить интуитивно, но чем больше Вы тренируетесь, т.е. пытаетесь подобрать историю под конкретный случай, тем эффективнее Вы будете использовать эту технику. По личному опыту замечу, что как способ тренировки можно использовать конкурсы анекдотов, когда рассказчики как раз по аналогии друг за другом рассказывают анекдоты про сходные ситуации.

В отношении подачи истории очень важный момент для придания достоверности и установления контакта – это рассказывание истории о себе, о своих близких и знакомых. Такой подход

позволяет Вам естественным образом продемонстрировать искренность и правдивость истории. Этот аспект рассказывания историй особо подчеркивал известный тренер НЛП Ричард Вальтерович Коннер, который на своих семинарах убедительно доказывал, что, когда вы рассказываете пусть даже самую хорошую специально сконструированную терапевтическую историю-метафору, вы не сможете рассказывать так же искренне, как если бы говорили про себя. Для коллекторов один из самых эффективных способов подбора историй – это воспоминание об уже произведенных ими самими или коллегами взысканиях. В этом отношении очень полезен обмен история с коллегами с анализом, почему та или иная история сработала или не сработала.

*«Согласно принципу социального доказательства, люди, для того чтобы решить, чему верить и как действовать в данной ситуации, ориентируются на то, чему верят и что делают в аналогичной ситуации другие люди. Склонность к подражанию обнаружена как у детей, так и у взрослых. Эта склонность проявляется при совершении самых разных действий, таких как принятие решения что-либо купить, пожертвование денег на благотворительные нужды и даже освобождение от фобий. Принцип социального доказательства может быть применен с целью побудить человека подчиниться тому или иному требованию; при этом данному человеку сообщают, что многие люди (чем больше, тем лучше) соглашаются или согласились с*

*этим требованием» // Чалдини Р. «Психология влияния»*

*«Фактором, влияющим на наше отношение к человеку и на степень нашей уступчивости, является сходство. Нам нравятся люди, похожие на нас, и мы более охотно соглашаемся с требованиями именно таких людей, часто неосознанно» // Чалдини Р. «Психология влияния»*

### **Ситуации для применения:**

Рассказывание коллекторских историй может подойти практически для любых ситуаций и любых типов должника, главное - чтобы у Вас была возможность историю рассказать. Особо эффективно рассказывание историй в ситуациях, когда прямое обращение к должнику или его родственникам по каким-либо причинам невозможно. Например, если человек, взявший кредит, при смерти и Вы разговариваете с его родственниками (автор для такого случая матери умирающего от рака мужчины рассказал историю о том, что у него два года назад умерла бабушка и перед ее смертью в ее саду они с дедом разобрали пол, чтобы его отремонтировать. Однако после смерти долгое время так и не сделали этого, из-за чего постоянно было беспокойство, что не выполнено дело, связанное с умершим дорогим человеком).

### **Примечания:**

Эта техника основывается на обширной базе практической психологии. Воздействие историй, метафор активно исследуется и используется в эриксоновском гипнозе, нейро-лингвистическом программировании (НЛП), экзистенциальной те-

рапии и т.д. Если взглянуть глубже, то с помощью историй, притч осуществляется передача религиозных представлений (достаточно вспомнить притчи Христа и развернутые суфийские предания).

Последняя из рассматриваемых нами сейчас - техника *«Работа с агрессией должника и возражениями»*.

**Содержание:** Работа с агрессией и возражениями может быть представлена в виде трех шагов:

1 шаг: прерывание собеседника и перехват инициативы с помощью речевых действий, которые он не ожидает.

2 шаг: описание со стороны, к каким негативным последствиям ведет агрессия со стороны собеседника, и его возражения.

3 шаг: предложение сотрудничества для достижения общей цели.

Первый шаг часто является одним из наиболее трудных и важных. Дело в том, что обычной реакцией на агрессию является ответное словесное нападение или накопление напряжения, а это не ведет к разрешению проблемы. Должники часто как бы готовятся к звонку коллектора, «накручивают» себя, придумывают угрозы, которые начинают произносить сплошным потоком, не давая себя прервать. Обычные методы прерывания (слова «постойте», «подождите» и т.д.), как правило, ничего не дают. В таких случаях надо сделать что-то необычное, в НЛП это называется «разрыв шаблона». Т.е. вы вместо естественной попытки прервать делаете то, чего

явно не ожидают. Необычными могут быть как слова, так и неуместное молчание, или даже внезапное прекращение телефонного разговора. Необычные слова – это, например, «я с Вами согласен», «ну, значит, банк простит Вам долг» и т.д., вариантов может быть очень много, и их надо как придумывать самостоятельно, так и получать в ходе обмена информацией с коллегами. Не факт, что первая же попытка разрыва шаблона даст результат, прервет собеседника, поэтому у Вас в запасе должно быть несколько разных вариантов.

Второй шаг – описание со стороны того, куда ведет агрессия и сопротивление должника. Рассказ о таких последствиях, как приход «приставов в грязных сапогах», увеличении суммы долга в суде и т.д. лучше вести от третьего лица, чтобы должник не воспринял Вас как того, кто все это сделает. Эти последствия описывают как закономерный итог поведения самого человека, не возвращающего кредит. В отношении описания последствий стоит сделать так, чтобы они были наглядные (опять-таки «грязные сапоги» приставов и т.д.).

Третий завершающий шаг – предложение сотрудничества, т.е. сообщение, что способом избежать всего того, что описано на втором шаге, является взаимодействие с Вами, следование советам и т.д. Предложение сотрудничества может быть в такой же форме, как и описанная для техники «Одолжение».

**Ситуации для применения:**

Эта техника используется в случае явной или скрытой агрессии, когда должник, по сути, не слушает коллектора.

**Примечание:**

В этой технике могут быть успешно использованы и элементы других рассмотренных техник, т.е. может быть сделано одолжение, рассказана история и т.д.

Таким образом, освоение описанных техник и создание по их примеру новых может помочь повышению эффективности коллекторской деятельности.

---

[1] Soft-collection – дистанционное общение с должником, но эти техники в некоторых случаях вполне успешно могут применяться и при личном общении с должником (hard-collection), и в тех случаях, когда просто необходимо оказать влияние на собеседника во множестве других ситуаций.

## **Hard-collection: личное взаимодействие с ДОЛЖНИКОМ**

Hard-collection (далее НС) традиционно рассматривается как одна из стадий коллекторской деятельности, т.е. конвейерного взыскания большого объема преимущественно бесспорной, однотипной задолженности.

Отличие НС от других стадий состоит в том, что общение с должником осуществляется непосредственно или, по крайней мере, предпринимаются все необходимые действия, чтобы состоялась очная встреча с должником. Некоторый элемент личного недистанционного взаимодействия в отдельных случаях может иметь место и в стадии legal-collection, когда должник лично является в суд в качестве ответчика в рамках искового производства, но это достаточно редкая ситуация, и собственно общение с должником уже ничего не решает.

Также НС отличается от стадии SC, необходимостью организации для должника возможности выполнить свои обязательства с помощью третьих лиц. Так, если на стадии SC должнику рекомендуют обратиться за получением нового кредита на более удобных для него условиях, чем просроченный, то на стадии НС эта рекомендация может подкрепляться вручением описания услуг и координат различных кредитных

организаций, которые могут предоставить денежные средства. Такой более настойчивый подход необходим, чтобы должник не мог сослаться на то, что он не знает, как выполнить те или иные рекомендации.

В то же время НС имеет некоторые сходные черты с soft-collection, т.к. суть действий на этих стадиях одна – общение. Соответственно, режимы угроз и консультирования присутствуют как на стадии СС, так и на стадии НС.

К стадии НС в рамках коллекторской деятельности переходят, как правило, после того как по результатам дистанционного общения должник не начал погашение задолженности или с ним вообще не удалось связаться, но известно его предположительное место жительства. Стоит отметить, что выезд для встречи с должником может осуществляться по месту:

- жительства (самого должника и его родственников, поручителей, контактных лиц);
- работы;
- учебы;
- отдыха и т.д.

Отдельно можно выделить такие виды встреч, в которых могут принимать участие специалисты по НС:

- встреча с представителями правоохранительных органов;
- присутствие при совершении действий в рамках исполнительного производства и т.д.

Взыскание задолженности на стадии НС, как правило, осуществляют сотрудники специального подразделения, входящего в отдел досудебно-

го взыскания, но в некоторых случаях эти группы или выделяют отдельно, или соединяют с отделом исполнительного производства из-за сходства выполняемых действий. Учитывая специфику этой стадии и возможные конфликтные ситуации, чаще всего специалисты службы выезда набираются из бывших сотрудников правоохранительных органов. Для эффективной деятельности сотрудники службы выезда должны обладать следующими знаниями и навыками:

- юридическими (в части, знание границ возможного взаимодействия с должником, юридических угроз, формальных правил взаимодействия с правоохранительными органами службой приставов);

- психологическими (навыки эффективного общения, включая жесткие переговоры, стрессоустойчивость);

- организационными (планирование встречи и маршрута выезда, организация взаимодействия с различными лицами и учреждениями, которые могут способствовать взысканию задолженности).

Учитывая, что в ходе встречи происходит визуальный контакт, отдельное внимание следует уделить **внешнему виду сотрудников** службы выезда. В соответствии с одним из законов влияния, которые выделял Р.Чалдини, люди очень часто определяют авторитет человека, необходимость подчиняться его требованиям по внешним признакам, которые обычно характеризуют

представителей власти.<sup>6</sup> Соответственно для сотрудников, осуществляющих деятельность в рамках НС, должен быть принят соответствующий дресс-код или введена форменная одежда, ассоциирующаяся с формой представителей власти. При этом необходимо помнить, что использование форменной одежды сотрудников правоохранительных органов незаконно.

**Чалдини Р. «Психология влияния»:**

«Некоторые из этих символов авторитета неизменно побуждают нас идти на уступки в отсутствие действительного авторитета. Эти символы часто используются теми «профессионалами уступчивости», которые на самом деле не являются авторитетами. Коммуникаторы-виртуозы, например, создают вокруг себя «облако авторитета» из соответствующих титулов, личных вещей и одежды. Они обычно с важным видом выходят из шикарного автомобиля, элегантно одетые, и представляются своей предполагаемой «жертве» докторами, судьями, профессорами или специальными уполномоченными Такого-то. Они понимают, что подобная экипировка увеличивает их шансы на успех».

Признаками представителя власти может служить следующее:

- удостоверение сотрудника банка или коллекторского агентства (этот документ также может выполнять, при соблюдении установленных законом требований, функции доверенности);
- нагрудный знак или жетон;
- нарукавная повязка;
- планшет с фирменной символикой;

---

6 Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2001. – С. 206.

- стандартный набор претензионных документов.

Непосредственно выезд, может осуществлять как один сотрудник, так и группа (чаще всего из двух человек). В этом отношении многое зависит от важности встречи, которая часто определяется размером задолженности и необходимости обеспечить рентабельность деятельности службы НС.

В рамках стадии НС можно выделить следующие этапы:

1) Подготовка

2) Визит-встреча

3) Отражение результатов встречи и планирование дальнейшей деятельности

На этапе подготовки важно обратить внимание на следующие моменты:

- определение цели встречи и стратегии поведения;

- сбор необходимых документов и информации;

- определение маршрута для оптимального использования рабочего времени.

Определение цели для личной встречи очень важно, т.к. в зависимости от цели, т.е. представления о будущем результате, зависят дальнейшие действия в ходе взаимодействия. Необходимо четко представлять, что целью визита является не получение денежных средств от должника (это чаще всего невозможно ни юридически, т.к. платежи принимает непосредственно банк или указанные им организации, ни фактически, т.к. требуемой суммы обычно у должника нет).

Цель действий на стадии НС можно определить так: втягивание должника в последовательность действий, которая завершается погашением задолженности. Это значит, что при встрече, во-первых, должнику показывают, что ситуация серьезная и теперь его шаги по выполнению договоренностей будут контролировать; во-вторых, согласуется и проверяется на реальность планируемая последовательность, т.е. определяется, когда и откуда у должника появится необходимая сумма или какие действия он предпримет, чтобы ее найти, затем, как он будет оплачивать (отделение банка, банкомат, почта, терминалы электронных платежей и т.д.), в какое время у него будет такая возможность и т.д.

Возможна постановка промежуточных и вспомогательных целей: установить наличие имущества, на которое можно обратить взыскание с помощью приставов, узнать отношение родственников и соседей к ситуации с задолженностью, получить дополнительную информацию о должнике и т.д. Важно отметить, что в ходе визита цели могут меняться и важно гибкое определение возможных результатов. Самый простой вариант, когда в момент визита, дома никого не оказалось, разговор с соседями ничего не дал, то тогда можно ориентироваться на получение дополнительной информации, сходить в ЖЭК, ТСЖ и др. организации, у сотрудников которых может быть информация о наличии задолженности, например, по квартплате и т.д.

Исходя из определенных целей формируется и стратегия действий, которая также должна

максимально гибко учитывать те возможности, которые реально появились при проведении выезда. В стратегию встречи, прежде всего, входит представление о возможных и необходимых контактах не только с должником (если его удастся застать), но и с соседями, родственниками. Также стоит предусмотреть способы для опосредованного информирования отсутствующего должника: передача комплекта документов родственникам, соседям, наклеивание его на входные двери, оставление в почтовом ящике или вахтеру. Примерно такие же возможные действия должны быть запланированы и при визитах по месту работы должника.

При формировании стратегии, важно рассмотреть возможности взаимодействия с организациями, которые могут способствовать взысканию задолженности или изменению финансового состояния должника. Это могут быть:

- кредитные брокеры, которые консультируют по возможностям получения нового кредита на более легких условиях;
- риэлторы, которые способствуют погашению задолженности с помощью размена или продажи недвижимости;
- кадровые агентства, способствующие трудоустройству должников и т.д.

Важно наличие контактной информации об этих организациях и наличие договоренности о взаимодействии.

Сбор необходимых документов и информации для встречи как раз и определяется разрабо-

танной стратегией. В любом случае у специалиста по НС должны быть следующие документы:

- доверенность;

- претензионные документы (к которым стоит присоединить копию кредитного договора и анкеты заемщика, чтобы подтвердить получение информации именно об этом адресе должника).

Определение маршрута, которое необходимо для оптимального использования рабочего времени, может производиться самими сотрудниками службы НС с помощью карт, интернет-сервисов (Яндекс.Карты и т.д.). На определение маршрута естественно влияет состав группы выезда, использование личного или служебного транспорта для выезда, вместимость транспортных средств.

На этапе визита-встречи происходит реализация стратегии и достижение поставленных целей с естественным учетом каких-либо непредвиденных обстоятельств. На этом этапе необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- соблюдение правил безопасности в общении с должником и правоохранительными органами;

- учет психологических аспектов (техники распознавания лжи, формирования доверия, жестких переговоров, саморегуляции, см. соответствующий раздел).

В отношении обеспечения безопасности при встрече, выделим несколько аспектов:

- 1) Безопасность должника. В редких случаях должники, страдая психическими расстройствами, при встрече действуют неадекватно. Были случаи (правда, в деятельности службы судебных

приставов), когда должник поджигал себя, выбрасывался с балкона, угрожал самоубийством или убийством родственников. Исходя из этого, при наличии признаков психического расстройства и/или неадекватной реакции со стороны должника или членов его семьи, встречу необходимо прекратить (оставив комплект претензионных документов), а в некоторых случаях сообщить о случившемся в медицинское учреждение.

Также необходимо соблюдать осторожность при общении с престарелыми гражданами (должниками или их родственниками), чтобы избежать возможных неблагоприятных последствий для их здоровья. В подобных случаях также лучше оставить комплект претензионных документов.

2) Безопасность самих сотрудников коллекторского агентства или подразделения. Источниками угроз могут в некоторых случаях как сами должники и их родственники, так и сотрудники правоохранительных органов (до прояснения ситуации взыскания).

Если должник вызвал милицию, то прибывшим сотрудникам необходимо объяснить ситуацию, показать доверенность и другие документы, имеющие отношение к взысканию (копию кредитного договора и т.д.). При этом важно помнить, что сотрудники НС не имеют права вопреки воли граждан проникать в жилые помещения, а это значит, что если должник не приглашает войти в квартиру, при вероятности провокации, в случае такого приглашения, беседу лучше вести вне квартиры, а в наиболее сложных случаях,

вести запись разговора. В случае возникновения спора с сотрудниками правоохранительных органов, необходимо уставить их данные (Ф.И.О., должность, место работы) и прекратить встречу с должником, оставив комплект претензионных документов.

Специально отмечу, что случаи насилия или неадекватной реакции правоохранительных органов в практике деятельности коллекторских агентств очень редки.

По окончанию встречи с должником или другими лицами, имеющими отношение к ситуации взыскания, необходимо согласовать действия по контролю достигнутых договоренностей, проверке выполнения последовательности действий. Это могут быть, прежде всего: телефонные звонки, направление факсом квитанций об оплате, новые встречи и т.д. Также в ходе встречи часто необходимо зафиксировать достигнутые договоренности, например, распиской должника, подписью должника в специальном бланке, в котором описываются будущие действия и т.д.

На этапе отражения результатов встречи и планирования дальнейшей деятельности важно максимально стандартизовано и понятно для других специалистов по НС описать результаты встречи, достигнутые договоренности, полученную дополнительную информацию. Эти данные могут быть отражены или в специальной программе (предпочтительнее), или в свободной форме. Основные возможные результаты встречи:

- продолжение взаимодействия с должником, контроль выполнения договоренностей;

- дальнейший поиск должника, если с ним встретиться не удалось и его место нахождения неизвестно;

- рассмотрение возможности возбуждение уголовного дела по признакам мошенничества (ст. 159 УК РФ), злостного уклонения от уплаты кредиторской задолженности (ст. 177 УК РФ) и др. составам;

- отказ от взыскания.

Также, для оптимизации работы службы НС рекомендуется проводить раз в неделю или в месяц собрания по обмену опытом, на которых:

- рассматриваются наиболее типичные или сложные ситуации при встрече с должниками. Типичные проблемные ситуации: выявление деятельности организованных групп, ошибок в выдаче кредитов и т.д.;

- обсуждается возможность совершенствования пакета претензионных документов для выезда (например, в ходе таких встреч в нашем коллекторском агентстве был введен специальный бланк обещаний должника при личной встрече);

- определяется необходимость установления партнерских связей с организациями, которые могут способствовать взысканию задолженности, изменению финансовой ситуации должника (кредитные брокеры, риэлторы, кадровые агентства и т.д.)

- проводится дополнительное корпоративное обучение.

## **«Реанимация» ст. 177 УК РФ – задача банков и коллекторов**

Невозврат кредитов напрямую зависит от эффективности уголовного преследования недобросовестных должников и распространения информации об этой деятельности. В СМИ можно встретить сообщения о показательных процессах над кредитными мошенниками, но практически нет примеров применения другой важнейшей для профилактики кредитных преступлений статьи УК РФ – 177 «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности». Эту норму часто называют «мертвой», т.к. она редко применяется. Однако, с моей точки зрения, можно вернуть эту мертвую норму к жизни, по сути, «реанимировать» ее и это актуальная задача для банков и коллекторских агентств.

Рассмотрим особенности ст. 177 УК РФ и механизм ее реанимации.

Итак, ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности» устанавливает уголовную ответственность и руководителей организации, и физических лиц в ситуации, когда они для того, чтобы избежать взыскания дистанцируются от принадлежащего имущества с помощью фиктивной передачи его в собственность третьим лицам (родственникам, другим организациям и т.д.) или другими способа-

ми. Главные проблемы использования ст. 177 УК РФ:

- необходимость наличия крупного размера задолженности, т.е. сумма задолженности, от уплаты которой уклоняются, должна быть больше 250 000 рублей;
- доказательство именно уклонения после вступления в силу соответствующего решения суда и злостного характера этого действия.

Уклонением считается неоплата при имеющейся возможности выполнения своих обязательств, т.е. у должника есть деньги и/или имущество, но они кредитору в счет погашения задолженности не передаются. Учитывая, что существуют урегулированные законом процедуры принудительного исполнения судебных решений, обычно уклонение происходит путем перечисления денежных средств и перевода имущества в другие организации. Отметим, что кредиторской является не только задолженность, возникающая по договору займа, кредита, но и любой долг, в том числе, из договора поставки, аренды, причинения вреда и т.д.

Важно обратить внимание на то, что уклонение имеет место в тех случаях, когда, фактически владея имуществом, получая доход от бизнеса или трудовой деятельности, должник создает видимость отсутствия средств для погашения задолженности, т.к. юридически все это имущество и доходы принадлежат другим лицам. При этом вполне может считаться уклонением ситуация, когда фиктивные сделки по передаче имущества были совершены до вступления решения суда в

законную силу, но «невидимые» для кредитора доходы получают после этого момента.

Уклонение должно совершаться в крупном размере, но сумма уклонения может накапливаться, т.е. если должник получил и не направил на погашение долга доход, скажем, в 100 000 рублей при наличии задолженности в 300 000 рублей, то оснований для привлечения к уголовной ответственности нет. Однако если затем это же лицо также действовало при получении дохода в 200 000 рублей, то ст. 177 УК РФ уже вполне может применяться. Таким образом, злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности может рассматриваться как продолжаемое преступление.

Что касается злостного характера, то тут можно провести аналогию со ст. 157 «Злостное уклонение от уплаты средств на содержание детей или нетрудоспособных родителей» (кстати, эта статья по статистике применяется чаще ст. 177 более чем в 200 раз!). Так вот, в практике привлечения к уголовной ответственности за уклонение от уплаты алиментов злостность определяется как неисполнение обязанности по уплате при наличии возможности после двух предупреждений судебного пристава-исполнителя.

Однако о злостности уклонения от погашения кредиторской задолженности можно говорить и в тех случаях, когда двух предупреждений пристава не было. На практике может возникнуть ситуация, когда должник входит в сговор с судебным приставом исполнителем, и соответственно необходимые предупреждения отсутству-

ют. Можно привести достаточно много примеров, когда к которым применимо оценочное понятие «злостности». Об оценочном характере этого признака свидетельствует и разное понимание злостности в различных случаях. Например, злостной неуплатой штрафа в соответствии с УИК РФ считается отсутствие по неуважительным причинам оплаты в последний день срока для выполнения этой обязанности.

Что же необходимо чтобы ст. 177 УК РФ применялась более часто? По сути, кредитные организации и коллекторские агентства могли бы способствовать созданию соответствующей правоприменительной практики с помощью следующего алгоритма:

а) Запуск и юридическое обеспечение правоприменительного процесса (от подачи заявления по ст. 177 УК РФ и последовательного обжалования возможных отказов в возбуждении уголовного дела до возможного обращения в Европейский суд по правам человека т.д.).

б) Информационное освещение юридическо-го процесса: новости в СМИ о совершенных действиях и реакции правоохранительных органов, заинтересованных лиц и т.д. Информационное освещение может иметь как массовый, так и точечный характер, при этом оно помогает привлечь внимание и служит своего рода угрозой для правоприменителей, которые хотели бы «замять» дело.

в) Научно-консультационное сопровождение правоприменительной деятельности: заключения ученых по отдельным делам, комментарии спе-

циалистов, обучение и т.д. (по сути, это помощь сотрудникам правоохранительных органов, которые действительно могут не знать, как правильно применять ту или иную редкую статью).

г) Общественная поддержка через информирование соответствующих общественных организаций о совершенных действиях с предложением присоединиться к информационной кампании при совпадении интересов.

д) Сбор и обработка обратной связи: реакции оппонентов, общественности, правоохранительных органов. Информирование об этой реакции общественности, а также изменение юридической деятельности, если оно оказывается необходимым.

Способствовать реанимации ст. 177 УК РФ может специальный координационный совет из представителей банков и коллекторских агентств (Совет 177), который организовывал бы информационное и научно-консультационное сопровождение конкретных случаев привлечения к уголовной ответственности за злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, распространял информацию о созданных информационно-правовых прецедентах успешного применения этой статьи. Также Совет 177 может способствовать обучению использования статьи правоприменителей, что особо актуально в связи с недавней передачей дознания по этой статье Федеральной Службе судебных приставов.

**Комментарии экспертов:**

**Александр Федоров, Председатель совета директоров ОАО "Коллекторское агентство "Центр ЮСБ» (г. Москва):**

Реанимация ст. 177 УК РФ, безусловно, важная задача, но надо сразу представлять, что оптимизация применения этой нормы не приведет к очень большому росту приговоров по этой статье. Делом в том, что, при возникновении реальной возможности привлечения к уголовной ответственности, должники будут погашать задолженность и идти на примирение с потерпевшим. В ином случае, т.е. когда денежные средства у должника в самом деле отсутствуют, привлечение к уголовной ответственности за уклонение невозможно. Хотя остается еще такой вариант: человек сначала после вступления решения суда в силу имел возможность погашать задолженности, но не сделал этого, а когда началось уголовное преследование у него такой возможности уже не оказалось.

**Павел Бородкин, Генеральный директор Балтийского коллекторского агентства (г. Санкт-Петербург):**

Я считаю, что очень важно, чтобы между различными регионами происходил обмен опытом по применению ст. 177 УК РФ. Иначе получается, что в отдельных городах уже есть своего рода прецеденты, а в других нет. Такая ситуация затрудняет коллекторскую деятельность. Со своей стороны наше коллекторское агентство будет способствовать развитию деятельности Совета 177 в Санкт-Петербурге.

**Сергей Сергеев, Начальник Управления кредитного контроля Департамента розничного бизнеса ОАО «Собинбанк» (г. Москва):**

Особенности формулировки статьи и отсутствие широкой практики ее применения, по моему мнению, приводят к тому, что ст. 177 УК РФ в настоящее время фактически не работает и без внесения изменений в действующее законодательство ее эффективное применение на практике невозможно.

**Дмитрий Щеголихин, Начальник юридического отдела ООО Коллекторское агентство «ПКА» (г. Пенза):**

Для коллекторской деятельности правоприменение статьи 177 УК РФ довольно интересно. Дознание по данному составу теперь будут вести судебные приставы. У коллекторов с данной службой, как правило, налажено тесное взаимодействие, поэтому предлагаемый план «реанимации» представляется весьма актуальным и, безусловно, перспективным.

В свою очередь, мы приложим максимум усилий для поддержания выдвинутой инициативы на территории Пензенской области.

# **Уклонение от погашения задолженности (ст. 177 УК РФ): проблемы квалификации**

*Статья была написана весной 2008 года после проведения первых семинаров по ст. 177 УК РФ для дознавателей ФССП РФ из различных регионов. В течение 2008 года по мере проведения все большего количества мероприятий материал уточнялся, в настоящее время некоторые моменты описываются иначе, нежели в представленной статье.*

*Основное изменение – это представление об уклонении как бездействии, но злостным оно становится, чаще всего, если уклонению предшествует действие в виде сокрытия. При этом сокрытие как приготовление к уклонению может начаться до появления решения суда. В представленной статье говорится о двух видах сокрытия: юридическом и физическом. Сейчас второй вид более точно именуется фактическим сокрытием.*

Уклонение от погашения задолженности — пожалуй, одна из наиболее серьезных проблем в банковской деятельности, и решение данной задачи не теряет своей актуальности.

Автор предлагает проанализировать нормы ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности» и устранить отдельные заблуждения, касающиеся применения ее норм. В статье приводятся характеристика основных элементов состава преступления и анализ проблем правоприменения. Уклонение от погашения задолженности в настоящее время является достаточно распространенным явлением в России. Причин такого положения много: неустоявшийся и проблемный характер экономических отношений, особенности менталитета и т.д. Исправлению ситуации может способствовать повышение эффективности применения ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности».

Сейчас эта норма применяется крайне редко<sup>7</sup> и часто называется «мертвой», но есть возможности для ее «реанимации». Совершенствование применения ст. 177 УК РФ стало наиболее актуально после февраля 2008 года, когда дознание по указанной статье было передано Федеральной службе судебных приставов.

Для лучшего понимания проблемы предлагаем рассмотреть и развенчать мифы, окружающие ст. 177 УК РФ и мешающие ее применению.

---

<sup>7</sup> За 2006 год по таким делам было вынесено всего 15 приговоров.

### **Возможности уголовного преследования за злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности**

Начнем с мифов, т.е. распространенных заблуждений по поводу возможности уголовного преследования за злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности. Как показывает общение с потерпевшими и правоприменителями, в настоящее время распространены следующие мифы.

1. Отсутствуют возможности для эффективного применения ст. 177 УК РФ.

Мы считаем это утверждение мифом уже потому, что аналогичная ст. 157 УК РФ «Злостное уклонение от уплаты средств на содержание детей или нетрудоспособных родителей» применяется в отдельные годы в 200 (!!!) раз чаще. Также практика показывает, что в отдельных судах даже в течение одного года выносятся несколько приговоров по рассматриваемой статье, что составляет более 10% от общего количества подобных приговоров по России.

2. В статье 177 УК РФ речь идет только о задолженности по кредитам (кредиторская – значит, по кредитам, займам).

Это заблуждение возникло из-за буквального понимания текста и, в некоторых случаях, невнимательного отношения к этому составу со стороны авторов учебников и комментариев. В статье упоминается кредиторская задолженность, которая охватывает все виды задолженности и отличается от дебиторской, т.е. прав требования уплаты определенных сумм. Соответственно,

кредиторской является любая задолженность (кроме налоговой и иной, о которой говорится в других статьях Уголовного кодекса). Уклонение от уплаты долга по договору поставки, возмещения причиненного вреда и т.д. также может квалифицироваться по ст. 177 УК РФ.

3. От уголовной ответственности по ст. 177 УК РФ легко избавиться (достаточно частичной оплаты задолженности и т.д.).

Такие представления связаны с аналогиями со ст. 159 УК РФ «Мошенничество», в которой на отсутствие умысла на хищение иногда указывает частичная оплата полученного кредита или погашение долга. Злостное уклонение не является хищением и подобные действия никак не помогут недобросовестному должнику, если он скрывает от взыскания имущество больше, чем на 250 тыс. рублей - пусть бы при этом он платил значительные суммы.

4. При правильном применении ст. 177 УК РФ будет очень много приговоров.

Это тоже заблуждение, т.к. этот состав чаще всего применим в тех случаях, когда у должника есть возможность оплатить долг, но он по субъективным причинам этого не делает. В случае, если угроза уголовной ответственности уже реальна, очень часто происходит погашение задолженности и освобождение от уголовной ответственности в связи с примирением с потерпевшим (ст. 76 УК РФ). Можно отметить, что особенности учета успешного движения уголовных дел приводят к тому, что примирение чаще

всего происходит на стадии судебного рассмотрения, а не дознания.

### **Основные элементы состава преступления**

Не останавливаясь подробно на объекте преступления, т.к. он не имеет большой практической ценности, обратимся к характеристике объективной стороны.

Статья 177 УК РФ устанавливает уголовную ответственность за злостное уклонение от погашения задолженности в крупном размере после вступления в законную силу решения суда. Состав является формальным, т.е. достаточно действий по злостному уклонению. Эти действия должны быть связаны с задолженностью в крупном размере, т.е. больше 250 тыс. рублей. В определении суммы задолженности необходимо ориентироваться на судебный акт, которым она подтверждена. При этом суммы задолженности по разным судебным актам могут суммироваться, если субъект и потерпевший одни и те же. Судебным актом чаще всего является решение суда общей юрисдикции или арбитражного суда, но долг может подтверждаться и иными судебными актами, например, судебным приказом.

Объективная сторона, с нашей точки зрения, выражается в виде действия - уклонения. При этом, для удобства применения, можно считать уклонение тождественным сокрытию имущества, на которое может быть обращено взыскание по решению суда. Существует точка зрения, что уклонение может быть в форме бездействия, но мы считаем, что такой подход не учитывает возможность принудительного исполнения решений су-

дов, в рамках которого у Федеральной службы судебных приставов имеются широкие полномочия, достаточные для преодоления уклонения в виде простого бездействия.

Считая возможным уклонение в форме бездействия, мы как бы оправдываем возможную неэффективную работу приставов-исполнителей, которые не предпринимают всех необходимых мер для взыскания задолженности.

Соккрытие имущества (денежных средств, недвижимости и т.д.) для уклонения от погашения задолженности бывает двух видов:

- юридическое;
- физическое.

Юридическое соккрытие выражается в оформлении мнимых сделок, т.е. совершенных лишь для вида, без намерения создать соответствующие правовые последствия (ст. 170 ГК РФ). При этом обращаться в суд в рамках гражданского процесса для признания сделки мнимой не требуется, достаточно доказательств, собранных в рамках уголовного процесса. Юридическое соккрытие наиболее часто проявляется в заключении договоров купли-продажи, дарения и т.д. Сторонами договоров выступают должник и какие-либо лица – родственники, знакомые и т.д.

В нашей практике был случай, когда индивидуальный предприниматель (ИП) уклонялся от погашения задолженности с помощью заключения фиктивного договора с лицом без определенного места жительства, для которого получение статуса ИП организовала одна юридическая фирма, затем использовавшая данные этого лица

в противоправных целях. Частым случаем юридического уклонения является получение заработной платы, которая не отражается в официальной отчетности (отметим, что так называемая «черная» зарплата может суммироваться за определенный период, чтобы был размер, необходимый для привлечения к уголовной ответственности).

Разновидности юридического сокрытия постоянно развиваются, так, появились варианты с заключением брачных контрактов или соглашений об уплате алиментов, по которым все активы достаются одному супругу, а все долги - другому, хотя фактические брачные отношения продолжаются и после развода.

Физическое сокрытие проявляется в том, что какое-либо имущество (чаще всего движимое) прячется таким образом, чтобы кредитор и судебные приставы-исполнители не знали о его местонахождении. Физическое сокрытие является менее распространенным, чем юридическое, так как оно сложнее и подходит не для всех видов имущества.

Подчеркнем, что при отсутствии у лица возможности погашать задолженность, которая более 250 тыс. рублей, уголовная ответственность по ст. 177 УК РФ, с нашей точки зрения, невозможна, так как это будет своего рода объективное вменение. Статья 177 УК РФ относится к действиям после возникновения задолженности и не охватывает действий по получению денежных средств.

Отдельно остановимся на случаях, когда действия по юридическому сокрытию имущества совершаются до вынесения решения суда или его вступления в законную силу.

Естественно, недобросовестный должник, понимая, что решение суда будет не в его пользу, часто не дожидается его вынесения, а скрывает имущество заранее. Мы считаем, что после вступления судебного акта в законную силу в таких случаях все равно возможна квалификация по ст. 177 УК РФ, так как должник, фактически владея, пользуясь и распоряжаясь имуществом, «де-юре» не имеет к нему отношения и создает невозможность принудительного исполнения решения суда. В этих случаях получается ситуация, аналогичная длящимся преступлениям, которые связаны с неисполнением обязанностей (например, побег, уклонение от военной службы и т.д.).

Особого внимания требует признак злостности, который, по утверждению практиков, часто затрудняет квалификацию по ст. 177 УК РФ.

Мы считаем, что злостность как оценочное понятие может определяться различными способами. Например, возможна аналогия со ст. 157 УК РФ «Злостное уклонение от уплаты средств на содержание детей или нетрудоспособных родителей». В практике привлечения к уголовной ответственности за уклонение от уплаты алиментов злостность определяется как неисполнение обязанности по уплате при наличии возможности после двух предупреждений судебного пристава-исполнителя.

Однако о злостности уклонения от погашения кредиторской задолженности можно говорить и в тех случаях, когда двух предупреждений пристава не было. На практике может возникнуть ситуация, когда должник входит в сговор с судебным приставом-исполнителем и, соответственно, необходимые предупреждения отсутствуют.

Можно привести достаточно много примеров, когда применимо оценочное понятие «злостности».

### **Основные проблемы правоприменения**

Об оценочном характере этого признака свидетельствует и различное понимание злостности в разных нормативно-правовых актах. Например, злостной неуплатой штрафа в соответствии с УК РФ считается отсутствие по неуважительным причинам оплаты в последний день срока для выполнения этой обязанности. В целом целесообразно связывать злостность с совершением должником специальных действий для сокрытия своего имущества (заключение договоров, подкуп приставов и т.д.).

Субъективные признаки состава преступления, предусмотренного ст. 177 УК РФ, вызывают меньше споров, чем объективные. Обязательно наличие прямого умысла на уклонение от погашения задолженности. Подчеркнем, что прямой умысел достаточно легко доказывается при юридическом сокрытии имущества, т.к. оформление мнимых сделок (подписание договоров, актов и т.д.) явно указывает на осознание общественной опасности своих действий и желание их совер-

шить. При этом часто используемый для сокрытия мошенничества прием, когда задолженность понемногу оплачивается и это считается доказательством отсутствия умысла на совершение преступления, в данном случае не помогает, если скрывается имущество на сумму больше 250 тыс. рублей.

Субъектом преступления по ст. 177 УК РФ может быть как руководитель юридического лица, так и гражданин. Специально отметим, что для квалификации по ст. 177 УК РФ необходимо помнить о возможности привлечения к ответственности фактического, а не номинального руководителя организации. Подробно привлечение к ответственности фактических руководителей разработано для налоговых преступлений<sup>8</sup>. Соответственно, в тех случаях, когда фактический руководитель организации-должника бросает ее и создает новую организацию, где становится фактическим руководителем и извлекает доход, который не отправляет на погашение задолженности первоначальной организации, можно ставить вопрос об уголовной ответственности по ст. 177 УК РФ.

К сожалению, в публикациях по ст. 177 УК РФ редко рассматривается возможность соучастия в этом преступлении и покушения на него. С нашей точки зрения, очень часто при уклонении от погашения задолженности присутствует

---

<sup>8</sup> Пункт 7 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 28.12.2006 № 64 «О практике применения судами уголовного законодательства об ответственности за налоговые преступления».

распределение ролей: пособниками становятся лица, которые подписывают фиктивные договоры, по которым якобы получают имущество и т.д. Соответственно, при расследовании уклонения от погашения задолженности надо обращать внимание на квалификацию действий не только исполнителя, но и других соучастников.

Важно обратить внимание на возможность покушения по ст. 177 УК РФ. Представим ситуацию, что должник, не желающий, чтобы из его заработной платы удерживали денежные средства в счет погашения долга, договаривается с работодателем о том, что заработная плата (в размере, например, 100 тыс. рублей в месяц) будет выплачиваться неофициально. Предположим, что этот факт выявляется через 2 месяца и получается, что размера уклонения, необходимого для квалификации по ст. 177 УК РФ, пока нет, но действия, направленные на уклонение в крупном размере, не доведены до конца по не зависящим от лица причинам. Мы считаем, что в подобных случаях действия виновного можно квалифицировать как покушение.

Таким образом, ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности» может применяться эффективнее, чем в настоящее время. Совершенствованию правоприменительной практики должна способствовать научно-консультационная и общественная поддержка.

# **Коллекторы и кредитные брокеры: возможности эффективного взаимодействия в период кризиса**

Сотрудничество кредитных брокеров и коллекторских агентств является все более актуальным, особенно в условиях кризиса.

В условиях масштабного экономического кризиса многие компании ищут новые возможности для повышения результативности и рентабельности собственной деятельности. Эта задача актуальна и для организаций, которые способствуют эффективному функционированию системы кредитования: кредитных брокеров и коллекторских агентств. С нашей точки зрения, одним из вариантов повышения эффективности работы этих компаний является организация взаимодействия между ними для решения актуальных во время кризиса задач.

Коллекторы и кредитные брокеры присутствуют на разных этапах «жизни» кредита, но, тем не менее, можно выделить следующие направления для сотрудничества:

- «достройка» общей системы обеспечения эффективности кредитной деятельности за счет создания кризисных консультационных центров для должников;

- борьба с «черными» кредитными брокерами (группы лиц, «помогающие» с кредитом путем подлога);

- решение сложных долговых проблем.

Организация взаимодействия даст возможность увеличить количество заказов для кредитных брокеров за счет обслуживания должников, с которых специализированные организации ведут взыскание, и повысит взыскиваемость в работе коллекторских агентств, т.к. кредитные брокеры могут оказать профессиональную помощь должнику в поиске вариантов рефинансирования. Кроме того, сотрудничество покажет для основных контрагентов брокеров и коллекторов – банков, что эти вспомогательные организации находят варианты улучшения собственной деятельности с учетом особенностей кризисной ситуации.

Рассмотрим подробнее возможности совместной работы кредитных брокеров и коллекторов и начнем с наиболее перспективного, но пока малообсуждаемого направления – **создания кризисных консультационных центров для должников**. Как показывает зарубежный опыт и анализ уже существующих в России тенденций, подобные организации являются необходимым элементом системы кредитования. Примеры эффективного развития «цивилизованного антиколлекторства» демонстрирует Великобритания,

где существуют как некоммерческие (Credit Action, Consumer Credit Counseling Service (CCCS), так и вполне коммерческие кризисные центры (Pauplan и др.). Российскими тенденциями, которые предопределяют актуальность появления организаций описываемого типа, являются некоторое недоверие к коллекторским агентствам, которые хотя и ведут консультационную работу, обладают не совсем подходящим для нее имиджем.

Деятельность кризисных консультационных центров для должников сводится, прежде всего, к профессиональным советам по нахождению денежных средств на погашение задолженности и согласованию компромиссных вариантов возврата долга (банк отказывается от чрезмерных штрафных процентов, а должник прекращает уклонение). Такого рода услуги, как правило, до возникновения сложностей оказывают кредитные брокеры. Дополнительными услугами кризисных центров могут быть: психологическая помощь, советы по трудоустройству и защите прав должников.

Коллекторские агентства при организации кризисных консультационных центров могут быть полезны, прежде всего, в части организации конвейерной, максимально формализованной работы, предоставлении услуг call-центра. Также важна возможность простого направления части должников, которых можно назвать «жертвой обстоятельств», в кризисные консультационные центры.

Кризисные консультационные центры могут создаваться на различной базе. Как показывает мировой опыт, востребованы как некоммерческие организации, возникшие на базе банковских ассоциаций, так и полностью ориентированные на прибыль компании.

Важными моментами для организации эффективного консультирования являются:

1) Оптимизация бизнес-процессов (самым сложным и трудоемким может оказаться процесс обработки заявок от потенциальных клиентов при консультировании на возмездной основе);

2) Создание инфраструктуры, т.е. установление связи со вспомогательными организациями (риэлторами, ломбардами, юристами и т.д.);

3) Обучение и система мотивации персонала;

4) Накопление историй (счастливых и не очень) о возврате долга и разрешении кризисной ситуации;

5) IT-обеспечение деятельности (актуальными могут оказаться CRM-программы и специальный софт для коллекторских агентств);

6) Формирование адекватного задаче имиджа (сложность возникает в связи с тем, что имеется несколько целевых аудиторий (банки, должники, партнеры), для которых основные сообщения могут отличаться).

В целом, создание кризисных консультационных центров для должников – это сложная, но актуальная задача.

Следующим направлением сотрудничества коллекторских агентств и кредитных брокеров является **борьба с «черными» кредитными**

**брокерами**, т.е. группами лиц, которые незаконными способами (подделка документов, сговор с сотрудниками банков и т.д.) обеспечивают получение кредитов лицами, которые заведомо не собираются их возвращать. Кредитные брокеры давно ведут разговоры о необходимости противодействия лицам, дискредитируют посредничество при получении кредитам. Вместе с тем, реальные шаги по мониторингу работы «черных» кредитных брокеров предприняли коллекторские агентства. В 2007 года Балтийское коллекторское агентство и CollectGroup начали в Санкт-Петербурге и Москве специальные исследования в виде обзвона «черных» кредитных брокеров по объявления в бесплатных газетах. При этом, выяснялись условия и порядок организации их работы, имеющиеся связи. Все это делалось, прежде всего, для того, чтобы показать банкам, с которыми работает коллекторское агентство, эффективность сотрудничества.

Актуальность сотрудничества коллекторов и кредитных брокеров в этом направлении определяется эффективным соединением реальной и маркетинговой составляющей подобных программ. Информация о результатах мониторинга достаточно интересна для СМИ, а полученные сведения вполне могут быть использованы для пресечения деятельности недобросовестных брокеров. Вместе с тем, сразу отметим, что в ходе проведенных исследований были выявлены и существенные сложности, которые сводятся к тому, что «черные» кредитные брокеры используют коррупционные механизмы для защиты

своей деятельности и часто являются «подразделениями» организованных преступных групп.

Самым простым вариантом взаимодействия коллекторских агентств и кредитных брокеров является **совместная работа по разрешению сложных долговых ситуаций**. Коллекторское агентство, договорившись с брокерской организацией, просто отправляет к ней должников, которые нуждаются в профессиональной помощи для выхода из финансового клинча. Стоит отметить, что подобные услуги могут быть востребованы и гражданами, и организациями. Уже накопленный опыт показывает, что работа по этому варианту сотрудничества может быть как очень простой (коллекторские агентства просто указывают координаты кредитных брокеров в советах по возврату, которые направляются должнику), так и достаточно сложной.

Существует еще достаточно большое количество вариантов сотрудничества профессионалов по возврату долгов и кредитных брокеров. Например, коллекторские агентства могут оказывать брокерам услуги по верификации – проверке информации поступившей от потенциальных заемщиков. Также существует потребность в совместном участии в повышении финансовой грамотности населения.

Существование различных возможностей предопределяет наличие ряда форм взаимодействия коллекторов и кредитных брокеров. Вот некоторые варианты:

- простая передача клиентов-должников;
- партнерские программы и PR-акции;

- совместное учреждение организаций (кризисных консультационных центров для должников и т.д.).

Анализируя возможности, не стоит забывать и о сложностях сотрудничества, к которым можно отнести:

- несовпадение «производственных циклов» (коллекторское агентство редко может обеспечить весь необходимый поток заказов для брокера и т.д.);

- различие имиджей. Коллектор для такой целевой аудитории, как должники, должен, прежде всего, создавать имидж «жесткого взыскателя» (хотя и с возможностью разумных компромиссов);

- неоднозначность позиции государственных органов (проблемы передачи банковской тайны, выбора модели регулирования: лицензирование, саморегулирование и т.д.);

- возможный конфликт интересов (например, если коллекторское агентство оказывает банку услуги по верификации данных заемщиков, а брокер заинтересован в представлении информации в наиболее выгодном свете).

Таким образом, сотрудничество кредитных брокеров и коллекторских агентств является все более актуальным, особенно в условиях кризиса, но имеется множество сложных вопросов, ответы на которые необходимо будет дать в процессе практической деятельности.

# Долги в сфере ЖКХ: коллекторский подход и массовые мероприятия

Проблема эффективного взыскания задолженности в сфере ЖКХ очень актуальна и сложна. Актуальность обусловлена постоянным ростом объема задолженности, негативным влиянием проблемы долгов на общие экономические показатели организаций, оказывающих услуги в сфере ЖКХ. Сложность названной проблемы связана со следующими специфическими чертами долгов в сфере ЖКХ:

- большое социальное значение долгов, а значит пристальное внимание государственных и муниципальных органов;
- часто небольшая сумма средней задолженности;
- наличие большого количества жильцов, которые объективно не могут погасить задолженность.

Все это делает необходимым поиск нестандартных вариантов организации коллекторской деятельности, которые бы отличались от сложившихся в сфере взыскания задолженностей по кредитам коммерческих банков и т.д. Как мы увидим, одной из важных особенностей может

стать разработка массовых коллекторских мероприятий.

Стандартная схема организации коллекторской деятельности предусматривает следующие стадии: soft-collection (дистанционное взаимодействие с должником: обзвон, письменная рассылка), hard-collection (личное общение с должником), legal-collection (обращение для взыскания задолженности в суд, правоохранительные органы, сопровождение исполнительного производства). Учитывая небольшую сумму отдельного долга, можно выделить следующие изменения стандартной схемы: особый акцент на автоматический обзвон и письменную рассылку претензионных документов (это самые дешевые способы взыскания задолженности), поиск возможностей для взыскания в рамках hard-collection как коммунальной задолженности, так и иных долгов (группа выезда соответственно в одном доме наносит визит разным группам должников). Стадия legal-collection остается практически без изменений, но могут оказаться важными подготовительные действия: заключение письменных договоров с жильцами и т.д.

Особое внимание стоит обратить на создание эффективного комплекта претензионных документов, рассылаемых должникам. В него, помимо претензии, могут входить: советы по возврату задолженности (в том числе с контактными данными вспомогательных организаций), примеры решений о выселении из несобственных жилых помещений или решений о принудительном обмене и т.д. Также в претензионных материалах

могут быть отсылки к массовым мероприятиям по взысканию задолженности (выдержки из публикаций СМИ и т.д.).

В ЖКХ, также как и в других сферах, задолженность может взыскиваться организациями-кредиторами самостоятельно либо с привлечением профессиональной организации – коллекторского агентства. При этом оптимальным, чаще всего, является комбинированный вариант: часть задолженности взыскивается самостоятельно, а оставшиеся долги передаются в работу специализированной организации.

Важную роль во взыскании задолженности часто играют вспомогательные организации. В кредитном коллекторстве к таким можно отнести кредитных брокеров, т.е. организации, которые подбирают для должника подходящую возможность перекредитования, рефинансирования. В сфере ЖКХ вспомогательными организациями могут быть агентства недвижимости, которые для должников, объективно неспособных погасить задолженность за коммунальные услуги, подбирают варианты обмена на меньшую жилплощадь с доплатой, частично идущей на оплату задолженности. Тут, правда, есть огромная проблема контроля законности такой деятельности и недопущения злоупотреблений. Однако централизованный прозрачный механизм всего процесса взыскания задолженности, в том числе и привлечения вспомогательных организаций, может способствовать решению этой проблемы.

Еще одними потенциально полезными для решения проблемы задолженности организация-

ми, как ни странно, могут оказаться различные социальные консультации. Дело в том, что в некоторых случаях проблема платы за коммунальные услуги может быть решена с помощью субсидий, а для этого необходимо, чтобы проблемные должники знали о такой возможности и правильно оформили соответствующие документы.

Самой же важной специфической чертой коллекторской деятельности в сфере ЖКХ, с нашей точки зрения, может стать использование массовых мероприятий, т.е. обращение не к отдельным должникам, а к их определенному или неопределенному кругу. Формами массовой работы по взысканию задолженности могут быть:

- специальные сообщения в СМИ и распространение листовок;
- участие специалистов по взысканию задолженности в общих собраниях жильцов;
- иные мероприятия (слухообразующие опросы и т.д.).

Содержание сообщений для взыскания задолженности:

- законные угрозы;
- советы по решению проблем с растущей задолженностью.

Угрозы и консультации особо эффективны в виде реальных историй, например, о том, как один должник не желал решать проблемы задолженности за коммунальные услуги, и накопившаяся большая сумма долга стала основанием для принудительного, через суд, обмена на меньшую жилплощадь (тут, конечно же, необходимо уточнить и, при необходимости, даже по-

мочь скорректировать правоприменительную практику по данному вопросу в соответствующем регионе). В отношении массово распространяемых угроз вспоминается фраза автора из одного интервью о коллекторской деятельности: «Мифы об утюгах и паяльниках очень живучи в общественном сознании. Мы не используем утюги и паяльники, но используем мифы». Оставаясь строго в рамках закона, можно эффективно использовать мифы и распространять информацию о возможностях решения долговых проблем.

Залогом эффективности массовых мероприятий может стать постоянный сбор и обработка реальных историй, связанных с взысканием задолженности. Большую помощь тут может оказать взаимодействие между специалистами soft- и hard-collection и теми, кто организует массовые мероприятия.

Массовому информированию для взыскания задолженности может способствовать тот факт, что часто у организаций ЖКХ есть хороший контакт с муниципальными органами, которые владеют различными СМИ.

Таким образом, изменение коллекторской деятельности с учетом специфики задолженности в сфере ЖКХ является необходимым условием эффективности, и важную роль при этом играют массовые мероприятия по взысканию задолженности.

**Комментарии экспертов:**

**Павел Бородкин, Генеральный директор Балтийского коллекторского агентства (г. Санкт-Петербург):**

Наш опыт работы по взысканию долгов ЖКХ показывает, что большинство неплатежей происходит из-за бедственного положения людей либо конфликта с ТСЖ или управляющей организацией. Это самые сложные для взыскания случаи, в остальных удается добиться сотрудничества. Также можно отметить, что расклейка объявлений в подъездах малоэффективна, т.к. люди проявляют удивительную пассивность и равнодушие к тому, что они платят, а другие нет.

И долги ЖКХ, в принципе, не такие уж и легкие, т.к. и софт-, и хард-коллекшн осуществляет само ТСЖ, которое находится в соседнем подъезде. Следовательно, что-то у людей не так, раз они не платят.

**Максим Глушенко, Президент Украинской коллекторской группы (г. Киев, Украина):**

На наш взгляд, наиболее эффективными методами воздействия на должника по жилищно-коммунальным услугам являются все же этапы Soft и Hard, поскольку применение этапа Legal носит чисто психологический характер по следующим причинам:

1. На сегодняшний день в Украине способ предоставления ЖКУ находится на том же уровне, что и во времена Союза, поскольку отсутствуют четкие договорные отношения между жильцом и жилищной организацией, которые регламентировали бы сроки оплаты и качество

предоставляемых услуг. В связи с этим, взыскание задолженности с более-менее «продвинутого» жильца в судебном порядке будет крайне затруднительно (исключение составляет электроэнергия, на сегодняшний день с 90% жильцов заключены договоры).

2. Отсутствуют документы, подтверждающие факт получения услуги жильцом - акты сверок, акты выполненных работ. Единственным документом является платежка ЖЕКа, которая не доставляется на руки жильцу, а опускается в почтовый ящик. В такой ситуации доказать суду, что жилец вообще имел основания для платежа практически невозможно.

В связи с этим, на сегодняшний день крайне актуальным является обеспечение именно юридической стороны предоставления ЖКУ – заключение договоров с четким порядком оплаты услуг. Только таким способом можно, по крайней мере, начать профилактику возникновения задолженности.

Ввиду того, что, как правило, предприятия ЖКХ не знакомы с технологией взыскания задолженности и не имеют кадрового ресурса, владеющего такой технологией, наиболее эффективным будет обращение в специализированную компанию по взысканию долгов, а свой персонал задействовать под планомерное урегулирование договорных отношений с жильцом.

**Валерий Усков, Генеральный директор Региональной организации по возврату долгов (г. Челябинск):**

Согласен со сформулированными в статье особенностями и предложениями. Единственно, нужно сразу определять сложность пакета, т.к. это сильно влияет на систему работы. Нам, в основном, достаются древнейшие долги, поэтому работаем жёстко.

**Александр Щербаков, Заместитель генерального директора Коллекторское агентство АКМ (г. Москва):**

Взыскание долгов в секторе ЖКХ, безусловно, перспективное направление развития коллекторских агентств. Тем не менее, этот сектор работы более чем специфичен. Так называемая стадия legal по долгам меньше 3 000 рублей возможна только при очень грамотно построенной судебной работе. Тем более, это относится к стадии исполнительного производства. Исходя из большого количества объективно неплатежеспособных должников и из небольшой средней суммы задолженности, передаваемый агентству портфель должен быть относительно велик и с небольшой давностью просрочки.

# **Рекомендации по повышению эффективности взыскания задолженности по ипотечным кредитам**

На современном этапе развития ипотеки в России все более актуальными становятся вопросы эффективного возврата кредитов, обеспеченных залогом недвижимости. Причинами смещения акцентов с организации выдачи на взыскание являются и достаточно большое количество уже выданных кредитов, и кризис ипотеки в США, который обусловил сложности с зарубежным рефинансированием, и нередкая кредитная безграмотность россиян. Дополнительными факторами, которые обуславливают рост невозвратов ипотечных кредитов в ряде регионов России, являются падение цен на недвижимость, появление негативных информационных «прецедентов» (например, в Воронеже при наложении взыскания на квартиру в ипотеке в решении не прописали выселение должника).

Рекомендации по повышению эффективности взыскания ипотечных долгов базируются на учете следующих факторов:

- ипотечные кредиты характеризуются большим размером и особой значимостью для заемщиков, что определяет особые стратегии их погашения в кризисных ситуациях, а также особое значение сохранения клиента для кредитных организаций;

- большинство заемщиков по ипотечным кредитам обладают возможностью обратиться за квалифицированной юридической помощью для противодействия взысканию;

- область жилищных прав находится под пристальным вниманием общества и государства, а также окружена большим количеством мифов (к примеру, невозможность выселить из единственного жилья и т.д.).

Перечисленные факторы в ситуации, когда ипотечных долгов становится слишком много, что обрабатывать их обычными юридическими и иными методами, обуславливают необходимость появления ипотечного коллекторства. В рамках этой комплексной области деятельности есть возможность синтеза различных аспектов: юридических, организационных, информационных (PR), социальных и даже политических. При этом ипотечное коллекторство может развертываться как внутри кредитных организаций и ипотечных компаний (АИЖК, региональных операторов ипотеки), так и на базе независимых специализированных компаний – коллекторских агентств.

Соответственно, в России уже сейчас стоит задача развития ипотечного коллекторства, эффективность которого обуславливается следующими факторами:

- синтезом права, психологии, PR и менеджмента;
- использованием индивидуальной и массовой работы;
- взаимодействием со вспомогательными организациями (созданием инфраструктуры: риэлторы, независимые коллекторы, организации ЖКХ и т.д.).

Стоит отметить, что коллекторская деятельность может эффективно осуществляться внутри ипотечных компаний, а независимые коллекторские агентства стоит привлекать в качестве психологического фактора воздействия на должника и своего рода конкурента для контроля эффективности собственной службы взыскания. При этом, чтобы собственное коллекторское подразделение, как и сторонние организации, использовало фактор неопределенности, способствующий взысканию задолженности, стоит его информационно дистанцировать, т.е. обозначить как независимое коллекторское агентство.

Основным фактором, который, с моей точки зрения, позволит повысить эффективность взыскания задолженности по ипотечным кредитам, является создание специальных консультационных центров, которые бы в кризисной ситуации помогали должникам найти и реализовать варианты погашения долга. Без этого элемента инфраструктура, необходимая для развития ипоте-

ки, не полна и не может быть максимально эффективной. Предлагаемые консультационные центры, по сути, занимались бы цивилизованным «антиколлекторством», т.к. должники обращались бы к ним за помощью во взаимодействии с коллекторскими агентствами и кредиторами. Однако такое цивилизованное «антиколлекторство» все равно своим основным результатом имеет погашение задолженности, в некоторых случаях растянутое во времени.

Отличие консультационных центров от коллекторов может проявиться, прежде всего, в имидже и отношении к ним должников. Коллекторы тоже консультируют должников, но существующие мифы затрудняют взаимопонимание между должниками и профессиональными собирателями долгов. Кроме того, учитывая, что в консультационные центры приходили бы уже мотивированные на решение проблемы люди, могла бы измениться и система оплаты услуг таких организаций – вместо процента от фактически взысканных сумм было бы возможно сметное финансирование или иные формы. Стоит отметить, что консультирование должников по возврату ипотечных кредитов может осуществляться как независимыми организациями, так и специальными отделами риэлтерских агентств, отраслевых объединений и т.д.

Развитие кризисных консультационных ипотечных центров может быть успешным с учетом опыта зарубежных государств. Например, в Великобритании подобные организации (Credit Action и Consumer Credit Counseling Service

(CCCS), Payplan и др.) действуют достаточно давно и успешно.

Развитие кризисного ипотечного консультирования и ипотечного коллекторства требует:

- 1) Описания, интегрирования с существующими и оптимизации бизнес-процессов (включая учет ИТ-составляющей);
- 2) Создания системы управления знаниями;
- 3) Формирования инфраструктуры;
- 4) Постоянного и комплексного обучения персонала.

С учетом существующего опыта, при оптимизации бизнес-процессов важными являются вопросы: улучшения взаимодействия между различными участниками ипотечных отношений (например, между региональными операторами ипотеки и АИЖК); учет различных стратегий взыскания в ситуации роста и падения цен на недвижимость; оптимизация ИТ-составляющей бизнес-процессов (прежде всего, в части совместно используемых программных продуктов). Наименее разработанным из указанных вопросов является разработка стратегий взыскания при росте и падении цен на недвижимость. Дело в том, что в случае роста цен целесообразным может быть быстрое обращение взыскания на заложенное имущество, а при падении – согласования длительных программ выхода должника из кредитного кризиса, т.к. продажа недвижимости может не покрыть суммы кредита. Отдельно отметим, что указанные стратегии стоит учитывать в рамках информационной политики ипотечной компании, т.е. взаимодействуя со СМИ необходимо

способствовать распространению необходимых моделей поведения должников в ситуации кризиса.

Создание системы управления знаниями означает разработку в виде пригодном для трансляции схем бизнес-процессов, историй для взыскания, бланков документов, научно-практических заключений (необходимы для решения наиболее сложных юридических проблем: соблюдение режима банковской тайны, границ воздействия на должников, уголовного преследования, изменения существующей практики и т.д.), материалов для PR-сопровождения ипотечного коллекторства. Стоит отметить, что система управления знаниями может создаваться на региональном уровне, но становится более эффективной, когда запускается обмен информацией между различными регионами.

В отношении формирования инфраструктуры, как уже отмечалось, наиболее важно появление центров кризисного ипотечного консультирования. Одновременно возможно появление специализированных ипотечных коллекторских агентств (например, на базе региональных операторов ипотеки). Также элементом инфраструктуры могут стать специальные третейский суды, позволяющие быстро решать спорные вопросы.

Система обучения ипотечному коллекторству, как показывает опыт Краевого агентства по жилищному ипотечному кредитованию (г. Барнаул), может основываться на сочетании открытого и корпоративного обучения; независимой сертификации сотрудников; создании кадрового

резерва (работа с вузами и т.д.); взаимодействию как с местными, так и федеральными образовательными и научными организациями.

Таким образом, в настоящее время существуют пути для эффективного решения проблемы взыскания задолженности по ипотечным кредитам. Будут ли эти возможности реализованы – это зависит от участников рынка ипотеки.

# **III. Гуманитарно- правовые технологии как основа корпоративного коллекторства**

# **Гибель права в эпоху PR и становление новых гуманитарно- правовых технологий**

Ситуацию, в которой в настоящее время оказалось человечество, часто называют постмодернистской. При этом постмодернизм характеризуется, прежде всего, скептическим отношением к существованию объективной реальности, нормативным релятивизмом, изменением большинства социальных институтов[1], а также артефакцией[2] прежде считавшихся естественными явлений. В новых изменившихся условиях начинают появляться адекватные им социальные и гуманитарные технологии, такие как PR (связи с общественностью), а традиционные социальные регуляторы, такие как право и мораль, оказываются в ситуации своего рода исторического экзамена, в ходе которого определяется их ценность, полезность, способность к изменению.

Если мы посмотрим, как право выдерживает эту проверку на современность, то увидим достаточно печальную картину – право лишается своей самооценки, универсальной значимости, проигрывает в столкновении с властью и новыми социальными технологиями. Вот некоторые примеры гибели права в конфликтах на различ-

ных уровнях: государственном, корпоративном, индивидуальном.

Наиболее яркими, хотя и достаточно спорными, примерами гибели права на государственном, конституционно-правовом уровне выступают так называемые «цветные» революции. Так, анализируя процесс «оранжевой» революции на Украине, адвокат и политический наблюдатель Сергей Мирзоев отмечает, что в результате действий «штурмующих власть» сторонников Виктора Ющенко при поддержке международных организаций произошло разрушение легитимности существовавшей государственной власти и части соответствующего законодательства.[3] Активно использовалось противопоставление естественного права и закона. Таким образом, как отмечает С.Мирзоев, «на уровне технологии решается задача создания прочного мнения о противоправном содержании многих законов страны».[4] Стоит отметить, что возможность внеправового эффективного действия уже продемонстрировала и партия Януковича, когда блокировала Верховную Раду. Другие «цветные» революции также происходят в ситуации гибели права, но с использованием несколько иных технологий (демотехника в Киргизии и т.д.).[5]

Еще одним аспектом гибели права на уровне государства является появление нормативно-правовых актов, которые используются как инструмент PR, а не реального регулирования общественных отношений. Такие законы часто избыточны, т.к. дублируют уже существующие и не подкрепляются механизмом правопримене-

ния. Примером подобного PR-использования права могут быть очень «оперативные» запреты импорта ряда продуктов из ближайшего зарубежья, некоторые новые статьи УК РФ и т.д.

Уровень крупных внутригосударственных конфликтов, в ходе которых право уступило под натиском власти и PR-технологий, рассматривать достаточно трудно, т.к. в результате воздействия тех же самых технологий появляются различные оценки правового характера тех или иных событий, а также анализу мешает нахождение внутри ситуации. Соответственно, я просто назову несколько неоднозначных случаев, в отношении которых существуют сомнения в правовом характере разрешения конфликта. Возьмем дело ЮКОСа, налоговые претензии к этой организации, банкротство - все это происходило с использованием юридических методов, но с большим привлечением технологий управления общественным мнением со стороны всех участников конфликта.[6] Другим примером является ситуация в Южном Бутово, в которой основанным на законе методам противодействовали с помощью создания общественного резонанса. И в этом случае очень трудно дать однозначную объективную правовую оценку позициям сторон, а значит можно сказать, что возникновение такой правовой неопределенности очень характерно для столкновений права и PR.

Для демонстрации столкновения права и PR на индивидуальном уровне и универсального характера «гибели права в эпоху PR» можно рассмотреть дело О.Дж.Симпсона. Этот известный

американский футболист убил свою жену и ее любовника, но был оправдан присяжными, несмотря на убедительные доказательства вины. В России примерами решений, которые вызывают сомнение в соответствии праву, можно назвать спор «Альфа-банка» и газеты «Коммерсант», который закончился публикацией опровержения в пустом номере в перевернутом виде, дело Буданова, дело Ульмана, которые неоднократно пересматриваются. В описанных случаях, так же как и на корпоративном уровне, присутствует разделенность общественного мнения, широко распространенные сомнения в справедливости и законности результатов правоприменения.

Кроме примеров из практики можно привести образцы теоретического осмысления кризиса права. Так классик теории права Гарольд Дж. Берман описывает состояние западной правовой традиции как системный кризис, захвативший сферу идей и ценностей, а значит философию и науку права.[7] Он пишет: «Право становится более фрагментарным, субъективным, больше настроенным на удобство, чем мораль. Оно больше заботится о сиюминутных последствиях, чем о последовательности и преемственности. Так в XX в. размывается историческая почва западной традиции права, а сама традиция грозит обрушиться».[8] С оценкой Г.Дж.Бермана полностью согласен методолог В.М.Розин, который отмечает, что в юриспруденции сложилась новая интеллектуальная ситуация.[9] Н.Н.Тарасов рассматривает проблемы кризиса права в контексте его все большей зависимости от иных сфер – по-

литики, экономики.[10] С.В.Попов уже с методологической, а не юридической точки зрения, отмечает широкое распространение вненормативного, а значит и внеправового, поведения. Стоит отметить, что эти примеры лишь отчасти относятся к снижению значимости правовых регуляторов в противостоянии с использованием управления общественным мнением.

Рассмотрим механизм гибели права в результате воздействия PR-технологий, проявления власти через PR. Появилась возможность в любой ситуации, требующей применения правовых норм, поставить под сомнение выбор того или иного варианта из возможных и вообще обоснованность применения права в качестве регулятора общественных отношений и способа разрешения конфликта. Можно сказать, что происходит артефикация справедливости и легитимности – этих основ, на которых базируется эффективность и вообще действенность права.

Технологическая работа со справедливости состоит в том, что и уравнительная справедливость, и справедливость воздаяния по заслугам – относительноны, зависят от контекста, в котором они рассматриваются. Например, если рассмотреть дело Ходорковского с точки зрения уравнительной справедливости в рамках оценки деятельности всех руководителей крупнейшего бизнеса, то можно создать сомнение в справедливости наказания только одного из многих олигархов, действовавших примерно одинаково. Управление справедливостью базируется на селекции информации, поиске примеров, по срав-

нению с которыми изменится оценка отдельного случая.

Легитимность определяется как характеристика, связанная с соответствием социальным представлениям и ожиданиям, имеющая рефлексивное содержание.[11] Изменение представления о легитимности правовых норм с помощью смены источников легитимности, в том числе с помощью создания своего «народа». Смена источников легитимности наиболее хорошо видна на государственном уровне, когда вместо ориентации на национальный суверенитет используется опора на международные стандарты или создается и активно демонстрируется позиция «народа», т.е. специально представленной группы людей действующей от имени всего населения.[12] Отмечу, что трансформация легитимности возможна и на менее масштабных, нежели государственный, уровнях. Чтобы убедиться в этом достаточно вспомнить огромное количество обращений российских граждан в Европейский суд по правам человека, попытки ЮКОСа при рассмотрении дела о банкротстве «перейти» под американскую юрисдикцию. Создание или использование своего «народа», общественности для отдельных дел хорошо видно по пикетам у зданий судов.

Описанные техники «убийства» права применяются не очень часто, но используются в наиболее важных конфликтах. Однако стоит ли спасать право от гибели? Ответить на этот вопрос помогает то, что в настоящее время право для большинства людей все еще значимо как средст-

во разрешения конфликтов. Право больше, нежели гуманитарные технологии, PR связано с ценностями, моральными нормами, которые, несмотря на условность, все равно служат основой для выбора в ситуации применения технологий. Даже в науке именно учет социальных ценностей становится характерной чертой современного постнеклассического типа научной рациональности.[13]

Как же в этих условиях сохранить эффективность права? Как его можно изменить, приспособить к современным условиям? Возможно, стоит прислушаться к мнению Курцио Малапарте, который писал: «Искусство защиты современного государства основано на тех же принципах, что и искусство его захвата».[14] Ведь действительно, описанные технологии могут использоваться и для обеспечения принятия справедливых и обоснованных, с точки зрения социальных ценностей, решений в конфликтных ситуациях.

Соответственно необходимо соединить эффективные методы гуманитарных технологий, PR и право. Эффективное применение правовых средств в настоящее время возможно только при выходе за рамки юриспруденции как предмета. Исходя из этого, современные гуманитарно-правовые технологии будут носить комплексный характер и не будут вписываться в рамки собственного права или PR. Все это не означает, что изучение собственно права не нужно, но важно понимать ограничения, обусловленные текущей ситуацией, и, наряду с обычными предметными исследованиями, организовывать освоение но-

вых технологий РРава как на практике, так и в теории.

Критерий отбора методов для новой технологии – эффективность, которая определяется совместимостью, воспроизводимостью и т.д. При этом совместимость права и гуманитарных технологий в том, что все эти виды деятельности связаны с влиянием на человеческое поведение с помощью информации.

Создание современных гуманитарно-правовых технологий (РРава), по моему мнению, возможно с помощью СМД-методологии. При этом новая технология поможет частичной реализации назначения методологии, о котором Г.П.Щедровицкого в своих лекциях "На досках" пишет так: «Как я понимаю, социальные условия будут все больше ужесточаться, а люди должны развивать и усиливать себя быстрее, чем ужесточаются условия... есть один способ, чтобы люди стали сильнее организации: усиление организации должно сопровождаться усилением человеческих индивидуально-личных потенциалов... Люди должны быть умными, тогда они справятся и с тоталитарной организацией тоже".[15]

Если рассмотреть задачу усиления человека против организации в социально-правовом (или социально-регулятивном) контексте, то РРаво, которое может появиться только как продукт соответствующего типа мышления, как раз и может стать таким способом. Гуманитарно-правовые технологии (РРаво) базирующиеся на использовании современной инфраструктуры (интернета, СМИ и т.д.) могут в ситуации разрешения кон-

фликта сделать позицию отдельного человека более значимой, собрать вокруг него людей, попавших в сходную ситуацию, поддерживающих его позицию (это, скажет так, PR-составляющая), позволит действовать поверх установленных государством или иными социальными организациями правил игры, используя их себе на пользу в случаях, когда это возможно (юридическая составляющая). В тоже время, PRаво усилит и государство, сделает регулирование более гибким, действенным и экологичным, но одновременно и более открытым, что даст возможность эффективного применения PRава индивидами.

Таким образом, в «гибели» права в современных условиях есть возможность для создания новых гуманитарно-правовых технологий (PRава), которые бы действительно стали «искусством добра и справедливости».

[1] Бусыгина И., Захаров А. Sum ergo cogito. Политический мини-лексикон. – М.: Московская школа политических исследований, 2006. – С. 141.

[2] Артефикация понимается как анализ некоторого естественного объекта как продукта или элемента человеческой деятельности (объяснение) см. Комаров С.В., Кордон С.И. Основы методологии: системодетельностный подход. Категории. – Пермь: Изд-во Перм. гос. ун-та, 2005. – С. 70.

[3] Мирзоев С. Гибель права: легитимность в «оранжевых революциях». – М.: Издательство «Европа», 2006.

[4] Там же. С. 35.

[5] Шайхутдинов Р. Демократия в условиях «спеоперации»: как убить государство // Современный политик:

охота на власть. – М.: Издательство «Европа», 2006. – С. 187 – 209.

[6] В отношении дела ЮКОСа встает вопрос о разграничении использования властного ресурса и PR-технологий. Однако, как мне кажется, власть и PR в своих проявлениях взаимосвязаны, т.е. власть часто проявляется в виде управления общественным мнением, а при грамотном PR появляется возможность властвовать.

[7] Берман Г. Дж. Западная традиция права: эпоха формирования. – М., 1998 – С. 48.

[8] Там же. С. 53.

[9] Розин В.М. Генезис права: методологический и культурологический анализ.– М.: Nota Bene, 2003. – С. 7.

[10] Тарасов Н.Н. Методологические проблемы юридической науки. - Екатеринбург: Изд-во Гуманитарного ун-та. 2001. – С. 89 – 90.

[11] Мирзоев С. Указ. соч. – С. 12, 18.

[12] Мирзоев С. Указ. соч. – С. 34, Шайхутдинов Р.Г. Киргизия-2005: «демотехника» на марше // Указ. соч. – С. 282.

[13] Тарасов Н.Н. Указ. соч. – С. 63.

[14] Малапарте К. Техника государственного переворота. – М.: Аграф, 1988.

[15] На досках. Публичные лекции по философии Г.П.Щедровицкого. - М.: Изд-во ШКП, 2004. - С. 45, 149.

# Гуманитарно- правовые технологии (PRаво): артефикация справедливости

Новые социальные условия требуют появления новых технологий регулирования отношений между людьми. Современная ситуация постмодернизма характеризуется, прежде всего, скептическим отношением к существованию объективной реальности, нормативным релятивизмом, изменением большинства социальных институтов.[1] В этих реалиях складываются гуманитарные технологии, которые определяются П. Г. Щедровицким и Е. В. Островским как создание, изменение и обработка рамок и правил поведения людей. Эти новые технологии особо актуальны в ситуациях различных конфликтов. При этом столкновения интересов государств, организаций, частных лиц обычно разрешаются с помощью таких регуляторов, как право и мораль. Соответственно в современных условиях важно определение возможностей для взаимодействия «старых» социальных технологий, прежде всего, права как формализованной и признанной формы разрешения противоречий, и новых, таких как PR. В результате можно говорить о возможности становления новых гуманитарно-правовых технологий (PRава).

Одним из наиболее важных и показательных направлений создания РРава может быть артефикация справедливости, этого важнейшего для правопорядка начала. Артефикация понимается, как анализ некоторого естественного объекта как продукта или элемента человеческой деятельности, обыскуствление прежде считавшихся естественными явлений[2]. В настоящее время с помощью технологий РР появляется возможность сознательно организуемого в определенных пределах воздействия на справедливость, представления о ней отдельных людей и социальных групп. Рассмотрим содержание технологий, связанных с воздействием на справедливость, ситуации, в которых они применимы, и этические проблемы, вызванные использованием этих способов воздействия.

Содержание технологий во многом определяется особенностями объекта, для работы с которым они используются. Поэтому нам необходимо понять, что же такое справедливость. Попытки определения этого понятия есть уже в "Государстве" Платона. Так, в этом произведении Сократ говорит, что "справедливость - предмет драгоценнее всякого золота", так как речь идет не о пустяках, а о том, каким образом надо жить множеству различных людей с разными, порой противоположными, интересами, потребностями и способностями в едином обществе, с едиными социальными нормами, отклонения от которых в чью-либо пользу и предстают как несправедливость[3]. В современном прикладном исследовании сферы политики отмечается, что «понятие

справедливости используется в нескольких смыслах: это и справедливость в отношениях между людьми, и справедливость некоторого порядка»[4]. Методолог В.М.Розин, анализируя справедливость, и право подчеркивает, что надо делать различие между «справедливостью, гарантированной властью и законом, справедливостью, как ее понимает отдельный человек (можно ее назвать «персональной») и справедливостью, декларируемой обществом».[5] Кроме выделения различных значений исследуемого понятия необходимо констатировать, что в российской культуре справедливость часто отличается от законности.[6]

В любом случае справедливость связана со сравнением некоторых явлений (отдельного поступка и общественного идеала, собственных представлений о должном и т.д.) в определенном контексте, установлением соответствия, адекватности. Эта существенная черта проявляется в обоих, выделенных еще Аристотелем, видах справедливости: распределительной и уравнивающей. Первый вид связан с воздаянием в соответствии с заслугами, а второй с обменом, при котором достоинство лиц не принимается во внимание.

Распределительная и уравнивающая справедливость зависят от контекста и соответственно через его изменение возможно воздействие на представление о справедливости того или иного действия. Например, если рассмотреть дело Ходорковского с точки зрения уравнивающей справедливости в рамках оценки деятельности всех

руководителей крупнейшего бизнеса, то можно создать сомнение в справедливости наказания только одного из многих олигархов, действовавших примерно одинаково. В то же время, если рассмотреть эту ситуацию с точки зрения распределительной справедливости, то особое внимание со стороны государства можно посчитать адекватным чрезмерным властным амбициям олигарха и попыткам продажи нефтяного бизнеса американцам.

В ситуации работы со справедливостью у нас есть событие или действие и есть контекст. С помощью гуманитарных технологий можно изменить и то, и другое: предложить другую интерпретацию события (возможность разных интерпретации с точки зрения закона - это отчасти суть любого юридического спора), найти или создать другой необходимый контекст для сравнения.[7]

Управление справедливостью базируется на селекции информации, поиске примеров, по сравнению с которыми изменится оценка отдельного случая. При этом могут использоваться в качестве основы для сравнения сходные случаи (так, например, газета Коммерсант после объявления срока лишения свободы для Михаила Ходорковского опубликовала примеры уголовных дел, по которым назначалось такое же наказание[8]) или культурные образцы (примеры правосудия Соломона, дело Засулич и т.д.).

Специальным образом, с помощью экспертных оценок, данных массовых опросов, может повышаться значимость ситуаций, с которыми

сравнивается актуальное действие, отдельные случаи возводятся в ранг эталона справедливости или наоборот несправедливости для определенного круга поступков. В случае если необходимо изменение представления о справедливости у отдельного человека, например, судьи, то для сравнения могут использоваться актуальные именно для него ситуации (ранее рассмотренные дела, события личной жизни и т.д.).

Отдельно стоит остановиться на грубом, можно сказать театральном, манипулировании справедливостью. Примеры такой работы со справедливостью приводит Й. Хейзинга описывая, что «в Древнем Риме разрешалось прибегать в суде к любым средствам, чтобы сокрушить противную сторону... можно было облачаться в траурные одежды, вздыхать и стенать, громогласно ссылаться на благо государства, приводить с собою как можно больше сторонников, дабы произвести наибольшее впечатление»[9]. В современных условиях подобные способы настолько распространены, что начинают говорить о «шоу-правосудии»[10]. Можно сказать, что при такой работе со справедливостью форма преобладает над содержанием и цель изменения оценки ситуации, с точки зрения справедливости, пытаются достигнуть любыми средствами. Интересно, что «шоу-правосудие» демонстрирует необходимость акцента на демонстрации справедливости своими действиями, а не просто объяснении этого принципа.

Рассматривая содержание технологий, можно коснуться вопроса о том, кто будет их применять.

Описанные методы могут оказаться востребованы в области государственного, муниципального управления, бизнесе и общественной деятельности. Актуальной становится проблема отсутствия профессионалов, работающих со справедливостью. Такого рода специалистами могут стать как юристы, так и гуманитарных технологи, если расширят круг своих методов и навыков. Институализация гуманитарных технологий, связанных со справедливостью, может проявиться в развитии практики медиации, использования третейских и общественных судов.

От контурного рассмотрения содержания технологии перейдем к ситуациям, в которых она может быть востребована. В рамках юридической деятельности справедливость особо актуальна в трех типах случаев: 1) при определении меры наказания или предоставления (имеется ввиду, например, выкупная цена и т.д.); 2) при необходимости нововведений, изменений; 3) в рамках разрешения конфликтов.

Первая ситуация наиболее очевидна – наказание и воздаяние всегда были связаны со справедливостью, более того принцип справедливости даже закреплён в рамках отдельных отраслей законодательства (ст. 6 УК РФ, ст. 6 ГК РФ, Преамбула Конституции РФ). Соответственно, когда факт деяния за которое должно последовать наказание или вознаграждение установлен с помощью сознательной организации коммуникации существует возможность повлиять на размер этой реакции.

Второй блок случаев – реформы и изменения требует работы с общественным представлением о справедливости. Например, изменение общественных условий сделало несправедливым применение статьи УК РСФСР, которая устанавливала ответственность за спекуляцию. В настоящий момент на основе распространения представления о справедливости наказания за злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности по ст. 176 УК РФ возможна PR-реанимация этой нормы, которая применяется очень редко и относится часто к категории «мертвых». По результатам специального опроса Юридической экспертной сети был составлен список норм из разных отраслей права, которые нуждаются в «оживлении» с помощью гуманитарных технологий.

В обоих этих типах ситуаций возможно применение гуманитарно-правовых технологий наоборот для создания представления о несправедливости либо противодействия чужому проекту изменения справедливости. Например, можно ставить под сомнение выбранный контекст рассмотрения справедливости, приводить обратные примеры, предлагать установить соответствие с другими культурными образцами справедливости. Также достаточно эффективной может быть техника демонстрации того, что оппоненты пытаются манипулировать справедливостью, т.к. искусственное неафишируемое преобразование объектов, которые большинство людей считает естественными, вызывает часто неприятие и протест.

Актуальным частным случаем для применения технологий работы со справедливостью в ситуации конфликта является исправление, реабилитация преступников, прежде всего, несовершеннолетних. Во многих случаях у этих людей представление о справедливости, не соответствующее общепринятым нормам, и девиантное поведение является реакцией на несправедливость общества. Соответственно для воздействия на таких правонарушителей стоит использовать рассмотрение совершенного ими деяния в сравнении с какими-либо образцами справедливости, как общепринятыми, так и индивидуальными. Речь может идти о предложении как бы поменяться с жертвой местами и оценить справедливость содеянного в таком варианте. Еще одной возможностью является выбор каких-либо индивидуальных образцов справедливости преступника и проведение аналогий с совершенным им деянием.

Применение таких методов работы со справедливостью отдельного человека возможно в рамках примирительных процедур. По сути, при посредничестве специалистов преступник и потерпевший могут согласовывать общее для них представление о справедливости и на этой основе приходиться к кому-либо варианту примирения. Это соглашение может включать и восстановление справедливости, например, с помощью компенсации вреда и даже просто принятия наказания как адекватного и необходимого. К сожалению, в настоящее время часто приговор и наказание не устраивают ни потерпевшего, ни осуж-

денного, ни общество. Такая ситуация возникает из-за отсутствия согласования представлений о справедливости, отсутствия дискуссии о ней в самых различных масштабах.

Артефикация справедливости, появление эффективных гуманитарно-правовых технологий, с помощью которых в ключевых точках механизма правоприменения обеспечивается необходимый информационных фон, общественное мнение, настрой отдельных лиц, делают чрезвычайно актуальными этические вопросы. Основная сложность сводится к следующему: если справедливость относительна и на нее можно воздействовать, то как выбрать свою позицию, что может служить ориентиром для определения этичности действий по применению гуманитарно-правовых технологий в конкретном случае? Ведь, как писал еще практик и теоретик государственных переворотов Курцио Малапарте, «Искусство защиты современного государства основано на тех же принципах, что и искусство его захвата»[11], тоже и со справедливостью – сходными методами представление о ней можно создавать или разрушать. Представляется, что при решении этических вопросов можно присоединиться к В.М. Розину, который отмечает, что необходимо способствовать развитию такой деятельности, которая «работает на человека и культуру»[12], и Г.Бейтсону, который во главу угла ставил принцип экологии разума.[13]

Такая этическая позиция предполагает рассмотрение применения гуманитарно-правовых технологий в достаточно широком социокуль-

турном контексте, моделирование возможных последствий реализации тех или иных проектов. По сути, речь идет о том, что создание и передача технологий должна сопровождаться передачей определенной онтологии, картины мира.

Важным моментом, который необходимо учитывать в анализе артефакции справедливости, является то, что эти гуманитарно-правовые технологии способствуют расширению возможностей отдельной личности по эффективной защите своих прав. Новые технологии, базирующиеся на использовании современной инфраструктуры (интернета, СМИ и т.д.) могут, в ситуации разрешения конфликта, сделать позицию отдельного человека более заметной, значимой, собрать вокруг него людей, попавших в сходную ситуацию несправедливости, поддерживающих его позицию (это, скажет так, PR-составляющая), позволят действовать поверх установленных государством или иными социальными организациями правил игры, используя их себе на пользу в случаях, когда это возможно (юридическая составляющая). При этом новые технологии способствует частичной реализации назначения методологии, о котором Г.П.Щедровицкого пишет так: «Как я понимаю, социальные условия будут все больше ужесточаться, а люди должны развиваться и усиливать себя быстрее, чем ужесточаются условия... есть один способ, чтобы люди стали сильнее организации: усиление организации должно сопровождаться усилением человеческих индивидуально-личных потенциалов... Люди долж-

ны быть умными, тогда они справятся и с тоталитарной организацией тоже".[14]

В тоже время, гуманитарно-правовые технологии усилят и государство, сделают регулирование более гибким, действенным и экологичным, но одновременно и более открытым, что даст возможность эффективного применения ПРава индивидами.

Известный философ права П.И. Новгородцев еще в начале XX века писал, что «основные начала правосознания не исчезают и не теряют своего значения, но получают новое определение и расширяются в содержании».[15] В настоящее время благодаря, становлению гуманитарно-правовых технологий (ПРава), изменяется отношение справедливости. В этих условиях классическое выражение – «право есть искусство добра и справедливости» приобретает новое, более технологическое звучание и это несет с собой как новые возможности для общественного развития, так и новые этические проблемы.

-----  
[1] Бусыгина И., Захаров А. Sum ergo cogito. Политический мини-лексикон. – М.: Московская школа политических исследований, 2006. – С. 141.

[2] Комаров С.В., Кордон С.И. Основы методологии: системомоделяльный подход. Категории. – Пермь: Изд-во перм. гос. ун-та, 2005. – С. 70.

[3] Платон. Государство// Платон. Собр. соч. в 4 т. Т.3. М., 1994.- С.112

[4] К понятию справедливости // Современный политик: охота на власть. – М.: Издательство «Европа», 2006. – С. 587 – 588.

[5] Розин В.М. Генезис права: методологический и культурологический анализ.– М.: Nota Bene, 2003. – С. 268.

[6] Кулыгин В.В. Уголовное право, правосознание, справедливость//Уголовное право. 2003. № 1.- С. 119-120

[7] Интересно, что подобные техники работы с контекстом и содержание активно используются в практической психологии, например, НЛП и называются рефреймингом (переоформлением, от англ. «frame» - рамка).

[8] Коммерсантъ № 98 (№ 3182) от 01.06.2005

[9] Хейзинга Й. Homo Ludens. В тени завтрашнего дня. – М.: АСТ, 2004. – С. 146.

[10] Ильин И. П. Постмодернизм от истоков до конца столетия: эволюция научного мифа. – М: Интрада. 1998. – С. 176.

[11] Маллапарте К. Техника государственного переворота. – М.: Аграф, 1988.

[12] Розин В.М. Указ. соч. – С. 88.

[13] Бейтсон Г. Экология разума. Избранные статьи по антропологии, психиатрии и эпистемологии. – М.: Смысл. 2000. – С. 449.

[14] На досках. Публичные лекции по философии Г.П.Щедровицкого. - М.: Изд-во ШКП, 2004. - С. 45, 149.

[15] Антология мировой правовой мысли. Том V. Россия конец XIX – XX вв. М.: Мысль. 1999. С. 367.

# **Корпоративное коллекторство: синтез гуманитарных технологий на базе юриспруденции**

Современная социально-экономическая ситуация характеризуется сложностью и многоаспектностью, что обуславливает необходимость появления новых межотраслевых и междисциплинарных практик, связанных с таким регулятором общественных отношений как право. Новые технологии складываются в области практической деятельности и часто лишь после этого становятся предметом научного изучения и совершенствования. Например, бурное развитие потребительского кредитования, усложнение договорных отношений между организациями в рамках факторинга обусловили необходимость создания эффективных способов взыскания задолженности. В результате одной из наиболее интересных синтетических технологий, развивающихся в последнее время и начинающих привлекать внимание исследователей, становится коллекторская деятельность, т.е. специальным образом организованное взыскание задолженности.

Коллекторская деятельность пока не имеет четкого общепринятого определения. Однако на

основе анализа существующих вариантов можно составить следующее определение: коллекторство (от англ. *collect* - собирать, взимать, инкассировать) – это конвейерное комплексное взыскание большого объема преимущественно бесспорной однотипной задолженности.<sup>9</sup> Сразу отметим, что такое определение больше подходит кредитной разновидности коллекторской деятельности, в то время как в случае с корпоративным коллекторством наиболее значимой характеристикой становится комплексность действий, а конвейерность и характеристики задолженности (однотипность, преимущественная бесспорность) отходят на второй план.

Различие кредитного и корпоративного коллекторства происходит, прежде всего, по типу задолженности, которая взыскивается. Если в рамках наиболее распространенного в настоящее время кредитного коллекторства взыскивает в основном задолженность физических лиц перед банками по кредитным договорам, то корпоративное коллекторство применяется для взыскания задолженности, которая возникла в отношениях между организациями. Говорить и в том, и в другом случае о коллекторской деятельности можно в силу того, что присутствует комплексный характер действий, для обозначения которо-

---

9 Жданухин Д.Ю., Фалалеева Т.Б., Федоров А.В., Шестаков Е.Н. Специализированные агентства по работе с долгами: особенности работы и организация сотрудничества с банками // Розничные банковские продукты: проектирование, продажа, риск-менеджмент. Практическое пособие. Книга 2. – М.: ИГ «БДЦ-Пресс», 2006. – С. 251.

го других терминов, кроме коллекторства в настоящее время не имеется.<sup>10</sup>

Комплексность коллекторства означает, что для взыскания задолженности используются методы как юриспруденции, так и психологии, гуманитарных технологий, прежде всего, связей с общественностью (PR), кроме того, важнейшим моментом для формализации и оптимизации взыскания является применение знаний и технологий из области менеджмента. Вопрос о синтезе этих направлений человеческой деятельности, их конфигурировании в рамках коллекторской деятельности является открытым, т.к. само коллекторство сейчас в России находится в стадии становления, но уже сейчас мы можем рассмотреть некоторые возникающие закономерности и проблемы.

Рассмотрим значение и функции юриспруденции, психологии и PR в рамках корпоративного коллекторства, которое больше, чем кредитное, зависит от эффективного синтеза знаний и технологий из-за большей сложности взыскания, определяемой, как правило, сопротивлением должников. Прежде всего, отметим ведущую роль юриспруденции в коллекторской деятельности, которая определяется следующими факторами:

- правовые нормы определяют те границы, в которых может осуществлять деятельность по взысканию задолженности;

---

<sup>10</sup> Комплексность как основную характеристику коллекторской деятельности отметили и участники опроса Юридической экспертной сети <http://expert.yurclub.ru/content/view/15/8/>

- определенные правом последствия неисполнения обязательств часто служат основой для психологического и PR-воздействия на должника;

- взыскание задолженности юридическими методами подкрепляется государственным принуждением.

В рамках корпоративного коллекторства используются положения различных отраслей права. Гражданским правом определяются последствия неисполнения обязательств и договора займа, в частности, способы защиты нарушенных прав, возможность применения обеспечительных мер. Как показывает практика, наиболее сложными являются вопросы обращения взыскания на имущество в случае, если приобретенная в кредит вещь находится в залоге, но была передана добросовестному приобретателю. В таком случае и взыскатель, и суды иногда путают виндикацию, в рамках которой важна добросовестность владельца, и обращение взыскания на заложенное имущество.

Из цивилистических институтов применительно к коллекторству также необходимо обратить внимание на банкротство. При взыскании задолженности процедура банкротства иногда является единственной возможностью хотя бы частично удовлетворить требования кредиторов. Вместе с тем, с точки зрения коллекторской деятельности, банкротство не самая эффективная процедура, т.к. оно занимает достаточно много времени и по содержанию отличается от обычной коллекторской деятельности, а значит, тре-

бует специфических знаний и компетенций. Однако, несмотря на это, возможность банкротства очень важна с психологической точки зрения и соответствующая угроза достаточно часто бывает действенной.

Традиционно взыскание задолженности рассматривалось как процесс, урегулированный только гражданским правом, гражданским или арбитражным процессом, но в рамках коллекторской деятельности особое значение приобретают положения уголовного права и процесса. Такая ситуация определяется следующими моментами:

- наличие задолженности является в некоторых случаях последствием совершения преступления и в рамках обычных гражданско-правовых процедур эту проблему не разрешить;

- угроза привлечения в соответствии с законом к уголовной ответственности часто воспринимается намного более серьезно, нежели перспективы воздействия в рамках гражданского судопроизводства.

Применительно к взысканию задолженности наиболее актуальными являются следующие составы УК РФ: ст. 159 «Мошенничество» и ст. 177 «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности».

Наиболее часто в коллекторской деятельности применяется ст. 159 УК РФ «Мошенничество». Основная проблема, которая связана с этой статьей, устанавливающей уголовную ответственность за хищение чужого имущества или приобретение права на имущество путем обмана или злоупотребления доверием, установление

умысла преступника, который возник до получения денежных средств или имущества. Заключение соглашения становится обманом, только если у лица уже до этого было намерение не выполнять свои обязательства по сделке. Соответственно, если при заключении соглашения умысла на обман не было и неоплата произошла по каким-либо непредвиденным обстоятельствам, или даже умысел на неоплату возник после получения денег, то уголовной ответственности по ст. 159 УК РФ не будет. При этом стоит отметить, что если обман происходит уже после заключения соглашения и сводится к предоставлению ложных сведений об исполнении обязательств, например, в суде предоставляют не соответствующие действительно документы подтверждающие оплату, то возможна квалификация действий виновного по ст. 165 УК РФ «Причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием».

Умысел на обман, чаще всего, доказывается при использовании подложных документов: договоров, подтверждающих получение продукции для перепродажи, накладных, складских квитанций и т.д. При этом возможно установление умысла и другими способами: признание самого мошенника, показания свидетелей, записи (включая обнаруженные в рамках оперативно-розыскных мероприятий и т.д.). Именно этих способов часто не хватает в гражданском процессе, что делает уголовно-правовые способы взыскания часто единственно возможными.

Отдельно стоит остановиться на случаях совершения мошенничества группой лиц по предварительном сговору или организованной группой.

Уже неоднократно выносились обвинительные приговоры в ситуациях, когда несколько лиц за плату организовывали получение кредита людьми или организациями, которые передавали им полученные от банка денежные средства и, в принципе, кредит возвращать не собирались и не могли.<sup>11</sup> Обычно используются лица без постоянного места жительства, злоупотребляющие алкоголем, наркоманы. В таких случаях сложно доказать наличие сговора между организаторами и фактическими исполнителями мошенничества. Отчасти пресечению описанной преступной практики могут способствовать меры по выявлению приготовления к мошенничеству путем анализа объявлений в бесплатных газетах, в которых предлагается быстрая помощь в получении кредита.

Особое внимание при взыскании задолженности необходимо обратить на ст. 177 УК РФ «Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности». В отличие от мошенничества эта статья применяется реже, но именно она может помочь в ситуации, когда заемщик дистанцируется от принадлежащего ему имущества с помощью фиктивной передачи его в собственность третьим лицам (родственникам и т.д.). Главные проблемы при использовании ст. 177 УК РФ:

---

<sup>11</sup> Пример Приговор суда присяжных Московского городского суда от 2 ноября 2005 г. по делу № 2-120-36/05

- необходимость крупного размера задолженности, т.е. сумма задолженности, от уплаты которой уклоняются, должна быть больше 250 000 рублей;

- доказательство именно уклонения после вступления в силу соответствующего решения суда и злостного характера этого действия.

Уклонением считается неоплата при имеющейся возможности выполнения своих обязательств, т.е. у должника есть деньги и/или имущество, но они кредитору в счет погашения задолженности не передаются. Учитывая, что существуют урегулированные законом процедуры принудительного исполнения судебных решений, обычно уклонение происходит путем перечисления денежных средств и перевода имущества в другие организации. Отметим, что кредиторской является не только задолженность, возникающая по договору займа, кредита, но и любой долг, в том числе, из договора поставки, аренды, причинения вреда и т.д.

Важно обратить внимание на то, что уклонение имеет место в тех случаях, когда фактически владея имуществом, получая доход от бизнеса или трудовой деятельности, должник создает видимость отсутствия средств для погашения задолженности, т.к. юридически все это имущество и доходы принадлежат другим лицам. При этом вполне может считаться уклонением ситуация, когда фиктивные сделки по передаче имущества были совершены до вступления решения суда в законную силу, но «невидимые» для кредитора доходы получают после этого момента.

Уклонение должно совершаться в крупном размере, но сумма уклонения может накапливаться, т.е. если должник получил и не направил на погашение долга доход, скажем, в 100 000 рублей при наличии задолженности в 300 000 рублей, то оснований для привлечения к уголовной ответственности нет. Однако если затем это же лицо также действовало при получении дохода в 200 000 рублей, то ст. 177 УК РФ уже вполне может применяться. Таким образом, злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности может рассматриваться как продолжаемое преступление.

Что касается злостного характера, то тут можно провести аналогию со ст. 157 «Злостное уклонение от уплаты средств на содержание детей или нетрудоспособных родителей» (кстати, эта статья по статистике применяется чаще ст. 177 более, чем в 200 раз!). Так вот, в практике привлечения к уголовной ответственности за уклонение от уплаты алиментов злостность определяется как неисполнение обязанности по уплате при наличии возможности после двух предупреждений судебного пристава-исполнителя.

Однако о злостности уклонения от погашения кредиторской задолженности можно говорить и в тех случаях, когда двух предупреждений пристава не было. На практике может возникнуть ситуация, когда должник входит в сговор с судебным приставом исполнителем и соответственно необходимые предупреждения отсутствуют. Можно привести достаточно много примеров, к которым применимо оценочное понятие

«злости»). Об оценочном характере этого признака свидетельствует и разное понимание злости в различных случаях. Например, злостной неуплатой штрафа в соответствии с УИК РФ считается отсутствие по неуважительным причинам оплаты в последний день срока для выполнения этой обязанности.

Стоит отметить, что уголовное преследование в рамках коллекторской деятельности обычно присутствует как угроза, а не реальная процедура, т.к. сам процесс сопровождения привлечения к уголовной ответственности достаточно растянут во времени. Соответственно, чаще всего целью коллектора является создание условий для примирения с потерпевшим (ст. 75 УК РФ), в рамках которого должник погашает задолженность, хотя возможно и принудительное взыскание с помощью гражданского иска в уголовном процессе.

Применительно к юридическим аспектам коллекторской деятельности можно отметить интересный парадокс: с одной стороны, требуется максимальная стандартизация и упрощение применения положений законодательства, а, с другой стороны, при взыскании задолженности часто возникают сложные практически и теоретические вопросы, которые способствуют развитию юриспруденции. Примером из области гражданского права и процесса является рассмотрение возможности обратиться с взысканием на доменное имя в ходе взыскания задолженности в пользу крупной издательской группы с киберсквоттера

Филиппа Гросса.<sup>12</sup> В рамках уголовного права корпоративное коллекторство часто требует применения «мертвых» норм УК РФ: ст. 177 «Злостное уклонения от погашения кредиторской задолженности», ст. 173 «Лжепредпринимательство», ст. 315 «Неисполнение решения суда».<sup>13</sup>

От юридических аспектов перейдем к психологическим и PR. Возможность совместного рассмотрения права и психологии, PR, их синтеза, как мы считаем, определяется тем, что с некоторой степенью обобщения и юриспруденция, и психология, и PR могут быть отнесены к тому, что называют гуманитарными технологиями. Гуманитарные технологии П.Г.Щедровицким и Е.В.Островским определяются как создание, изменение и обработка рамок и правил поведения людей. В рамках права, психологии и PR для воздействия на поведение людей используется информация. Естественно, что эти сферы человеческой деятельности имеют свою специфику, но общая информационная, коммуникативная основа создает возможность для их синтеза.

Психологический аспект корпоративного коллекторства, в наибольшей степени, связан с эффективным представлением угроз, связанных с применением норм права. Даже в ситуациях, когда взыскивается задолженность с организации, мы все равно общаемся с людьми, особое значение приобретают закономерности челове-

---

12 Домены вместо денег // Ведомости. №32 (1806). 22.02.2007

13 Жданухин Д.Ю. УК РФ на службе коллекторов // ЭЖ-Юрист. № 41. 2006

ческого общения и влияния. Так в рамках корпоративного коллекторства в полной мере могут использоваться выделенные известным психологом Р.Чалдини законы влияния,<sup>14</sup> приемы управленческой борьбы В.Тарасова, методики нейrolингвистического программирования (НЛП).

Особое значение для корпоративного коллекторства имеют социально-психологические аспекты, которые в полной мере учитываются при использовании методов PR. В нашей практике была создана следующая простейшая схема информационного (PR) сопровождения взыскания задолженности:

1) Запуск и юридическое обеспечение правоприменительного процесса;

2) Информационное сопровождение юридического процесса: новости в СМИ о совершенных действиях и реакции правоохранительных органов, заинтересованных лиц и т.д.;

3) Научное сопровождение правоприменительной деятельности: заключения ученых, комментарии специалистов, обучение и т.д.

4) Общественная поддержка через информирование соответствующих общественных организаций о совершенных действиях с предложением присоединиться к информационной кампании при совпадении интересов.

4.1) Создание реальных и виртуальных организаций, объединений для отдельного проекта. Вариант создание подразделений, отделов в постоянных объединениях;

---

14 Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2001.

5) Сбор и обработка обратной связи: реакции оппонентов, общественности, правоохранительных органов. Информирование об этой реакции общественности, а также изменение юридической деятельности, если оно оказывается необходимым.

Благодаря PR-сопровождению коллекторской деятельности, удается создать законные репутационные угрозы для должника, способствовать объективности рассмотрения дела судебными органами. С учетом практики совместного использования права и PR, в коллекторской деятельности актуальным становится вопрос становления гуманитарно-правовых технологий, которые могут использоваться в самом широком контексте.

Базой для синтеза права, психологии и PR может быть системо-мыследеятельностная (СМД) методология – направление в отечественной философии, основанное Г.П.Щедровицким, которое в настоящее время активно используется в практической деятельности для общественного проектирования и управления развитием.

Таким образом, корпоративное коллекторство как новая синтетическая гуманитарная технология соединяет методы права, психологии и PR для эффективного решения практических задач в современных социально-экономических условиях.

# Навигатор Интернет-публикаций

## **I. Общие вопросы организации коллекторской деятельности.**

1. Коллекторское агентство на базе юридической фирмы: секреты создания.

Статья опубликована 16.01.2007 г.,  
<http://www.klerk.ru/law/?65694>

2. Коллекторское агентство на базе охранной организации: секреты создания и конкурентные преимущества

Статья опубликована 15.06.2007 г.  
<http://bankir.ru/analytics/it/1374009>

3. Как выбрать коллекторское агентство?

Статья опубликована 02.07.2007 г.,  
<http://bankir.ru/analytics/it/1374034>

4. Инфраструктура банковского ритейла: проблема управления задолженностью

Статья опубликована 19.12.2006 г.,  
<http://bankir.ru/news/newsline/1156950>

5. PR-сопровождение коллекторской деятельности

Статья опубликована 08.11.2007 г.,  
<http://bankir.ru/analytics/manager/1376554>

6. Коллекторские истории — нечаянная находка

Соавтор: Александр Щербаков. Статья опубликована 03.07.2008 г., <http://www.klerk.ru/boss/?112822>,  
<http://bankir.ru/analytics/classic/kredit/1366435>

7. Чему учат коллекторов: обзор, критика и перспективы

Статья опубликована 18.12.2007 г.,  
<http://bankir.ru/analytics/it/1374309>

**8. Антиколлекторы и кризисные консультационные центры: парадоксальные возможности**

Статья публикуется впервые, частично использовано интервью от 12.09.2007 г., <http://www.klerk.ru/bank/?85849>

**9. Тенденции развития коллекторства в России: прогноз на 2008 год**

Статья опубликована 24.12.2007 г.,  
<http://www.klerk.ru/boss/?96310>

**II. Корпоративное коллекторство**

**10. Кризис и долги: актуальность корпоративного коллекторства**

Статья опубликована 18.09.2007 г.,  
<http://www.klerk.ru/boss/?86423>

**11. Бездна надежных долгов: характеристика и основной алгоритм взыскания – 1**

Статья опубликована 10.01.2008 г.,  
<http://www.klerk.ru/boss/?97047>

**12. Бездна надежных долгов - 2: техника**

использования угроз и типичные ошибки

Статья опубликована 25.01.2008 г.,  
<http://www.klerk.ru/boss/?98628>

**13. Отраслевые коллекторские проекты: реестр долгов, право и PR**

Статья опубликована 16.06.2008 г.,  
<http://www.klerk.ru/boss/?110887>

**14. Долги в строительстве: проблемы и новые возможности взыскания**

Соавтор: А.Б. Столбунов. Статья опубликована 06.02.2008 г., <http://www.klerk.ru/boss/?99784>

**15. Коллекторская деятельность и факторинг.**

*Статья опубликована в журнале «Факторинг и торговое финансирование» № 12, 2008 г. г.*

**16. Лизинг и долги: коллекторский подход к решению проблемы взыскания**

### **III. Механизм и отдельные аспекты коллекторской деятельности**

17. Техники коллекторской деятельности, или  
Что говорить при взыскании долга

18. Hard-collection: личное взаимодействие с  
должником

19. «Реанимация» ст. 177 УК РФ – задача  
банков и коллекторов

Опубликована 01.12.2007 г., <http://www.klerk.ru/law/?94148>

20. Уклонение от погашения задолженности  
(ст. 177 УК РФ): проблемы квалификации

Опубликована в методическом журнале "Юридическая работа в кредитной организации" № 4/2008 г.

21. Коллекторы и кредитные брокеры: возможности  
эффективного взаимодействия в  
период кризиса

Статья опубликована 29.10.2008 г.,

<http://bankir.ru/analytics/classic/kredit/1366618>

22. Долги в сфере ЖКХ: коллекторский подход  
и массовые мероприятия

Статья опубликована 20.12.2007 г.,

<http://www.klerk.ru/boss/?96060>

23. Рекомендации по повышению эффективности  
взыскания задолженности по ипотечным  
кредитам

### **IV. Гуманитарно-правовые технологии как основа корпоративного коллекторства**

24. Гибель права в эпоху PR и становление  
новых гуманитарно-правовых технологий

Статья опубликована 25.12.2006 г.,

[http://www.4cs.ru/materials/wp-id\\_6](http://www.4cs.ru/materials/wp-id_6)

25. Гуманитарно-правовые технологии  
(Pраво): артефикация справедливости

Статья опубликована 02.04.2007 г.,

[http://www.4cs.ru/materials/wp-id\\_151](http://www.4cs.ru/materials/wp-id_151)

26. Корпоративное коллекторство: синтез гуманитарных технологий на базе юриспруденции

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>I. Общие вопросы организации коллекторской деятельности.</b> .....	6
Коллекторское агентство на базе юридической фирмы: секреты создания.....	7
Коллекторское агентство на базе охранной организации: секреты создания и конкурентные преимущества .....	17
Как выбрать коллекторское агентство? .....	24
Инфраструктура банковского ритейла: проблема управления задолженностью .....	34
PR-сопровождение коллекторской деятельности .....	39
Коллекторские истории — нечаянная находка. 54	
Чему учат коллекторов: обзор, критика и перспективы.....	64
Антиколлекторы и кризисные консультационные центры: парадоксальные возможности.....	68
Тенденции развития коллекторства в России: прогноз на 2008 год.....	75
<b>II. Корпоративное коллекторство</b> .....	78
Кризис и долги: актуальность корпоративного коллекторства .....	79
Безнадежные долги: характеристика и основной алгоритм взыскания - 1 .....	88
Безнадежные долги - 2: техника использования угроз и типичные ошибки взыскания .....	96

Отраслевые коллекторские проекты: реестр долгов, право и PR .....	104
Долги в строительстве: проблемы и новые возможности взыскания .....	113
Коллекторская деятельность и факторинг.....	121
Лизинг и долги: коллекторский подход к решению проблемы взыскания.....	131

### **III. Механизм и отдельные аспекты**

<b>коллекторской деятельности</b> .....	136
Техники коллекторской деятельности, или Что говорить при взыскании долга.....	137
Hard-collection: личное взаимодействие с должником .....	150
«Реанимация» ст. 177 УК РФ – задача банков и коллекторов .....	161
Уклонение от погашения задолженности (ст. 177 УК РФ): проблемы квалификации.....	168
Коллекторы и кредитные брокеры: возможности эффективного взаимодействия в период кризиса .....	179
Долги в сфере ЖКХ: коллекторский подход и массовые мероприятия .....	186
Рекомендации по повышению эффективности взыскания задолженности по ипотечным кредитам.....	194

### **IV. Гуманитарно-правовые технологии как**

<b>основа корпоративного коллекторства</b> .....	201
Гибель права в эпоху PR и становление новых гуманитарно-правовых технологий .....	202
Гуманитарно-правовые технологии (PRаво): артефикация справедливости.....	212

Корпоративное коллекторство: синтез гуманитарных технологий на базе юриспруденции .....	224
<b>Навигатор Интернет-публикаций</b> .....	237
<b>Оглавление</b> .....	241

Сборник статей

Жданухин Дмитрий Юрьевич

ПРАКТИКА КОЛЛЕКТОРСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.  
КАК ВЗЫСКИВАТЬ ДОЛГИ

Редактор  
М.Е.Осовский

ООО «Ростнадзор»  
Адрес: 127030, г. Москва,  
ул.Новослободская, 10/1  
Телефон: 8-499-409-36-54  
Телефон/факс: 8-495-787-67-37  
E-mail: [publisher@rostonadzor.ru](mailto:publisher@rostonadzor.ru)  
<http://www.rostonadzor.ru>