

Борьба с просрочкой



Как провести «должника» через четыре уровня программы истребования долга и сохранить его лояльность.

[Александр Матвеев](#)

Президент НП «Общество защиты прав кредиторов и взыскателей»

Как эффективно работать с должниками? Как бороться с просрочкой? Какие меры и инструменты работают с проблемными заемщиками? На эти и другие вопросы ответим в этой статье.

Существуют четыре уровня технологии истребования долга. Первый уровень – самый простой и самый дешевый. Образно говоря, не надо «больного» оперировать, если можно обойтись «витамишкой». Но если болезнь прогрессирует, продолжать кормить его «витамишками» – не очень эффективно. Соответственно реальная программа истребования как в части организационных мер, так и в части программного обеспечения должна ориентироваться на все четыре уровня. Программа должна быть готова ко всем возможным осложнениям и действиям со стороны контрагента.

Какого рода особенности и осложнения возможны на пути кредитора к получению выгоды? Заемщик принял на себя обязательства, однако время идет, меняются обстоятельства, в рамках которых живет заемщик. Он не исполнил свои обязательства, и сразу применять к нему меры, которые могут в дальнейшем отразиться на лояльности заемщика к кредитору, и вызвать у него желание сопротивляться было бы неразумно. На первом этапе оптимальный вариант – применить самый простой и самый дешевый способ – актуализировать для заемщика вопрос добросовестного исполнения перед кредитором обязательства.

Представим, что есть заемщик, не исполнивший обязательство, и дальнейший кейс я буду раскрывать от лица кредитора.

Первый уровень – актуализация выполнения обязательства

Смысл этого уровня – кратко показать заемщику выгоду от исполнения принятого обязательства, несмотря на просрочку. Здесь я работаю со следствием нарушения обязательства, я буду мотивировать должника совершить действия, направленные на погашение долга, не вникая в причину просрочки.

Как сказал Пьер Верон: «Чаще всего забывают свои долги и зонтики». Самый простой и дешевый способ – напомнить заемщику порядок исполнения, то есть каким образом это можно сделать в реальности, а не на бумаге, и, конечно, рассказать ему о моей готовности к дальнейшему сотрудничеству.

В этом отношении очень хорошо работают электронные уведомления и автоинформаторы. И не надо спешить с применением более серьезных мер воздействия – не к месту примененный инструмент воздействия начинает вырабатывать у заемщика контрреакцию (образно говоря, «иммунитет»), превращая его в должника.

Требования к моему ПО на этом уровне минимальны: контролировать время выполнения обязательств и оперативно направлять (включать) уведомления без моего участия и участия моих сотрудников.

Если заемщик исполнит обязательства с небольшой задержкой, стоит ли его за это привлекать к внешней ответственности или оставить этот «промах» на внутреннюю ответственность? Это решает для себя каждый кредитор исходя из своей кредитной политики и программы формирования лояльности заемщиков. На этом уровне для меня стратегически важнее показать заемщику, что я не крохобор и как кредитор действую добросовестно и справедливо, чем получить прибыль от проблемы заемщика. Я как кредитор на первых уровнях зарабатываю на благополучии заемщика, а не на его проблеме, поэтому заемщику нужно содействовать. Однако, если в определенные сроки, которые я предоставил заемщику, он повторно не исполнил передо мной обязательства («витаминка» не сработала), нужно перейти к следующему уровню.

В связи с чем может не сработать программа первого уровня? В связи с тем, что я на этом уровне экономил на расходах, не учитывал причины возникновения долга и мы вместе с заемщиком их не убрали, не стали с ними работать.

В данной ситуации я должен понять, что мешает заемщику. Скорее всего, какие-то обстоятельства, которые возникли в его жизни и не дают ему исполнить обязательства передо мной, а значит, мне необходимо перейти на второй уровень требований. Я должен выяснить причины неплатежа, и соответственно одним программным продуктом здесь не обойдешься, требуется подключить моего сотрудника, а значит, затраты увеличиваются.

Второй уровень – содействие заемщику в решении его проблем

Смысл этого уровня – показать заемщику выход из создавшейся у него ситуации.

На этом уровне я работаю как со следствием, так и с причинами возникновения этого следствия (долга). Я должен выслушать заемщика (именно поэтому требуется человек, а не программный продукт) и дать ему более детальную информацию. Выяснив, какие причины повлекли неисполнение обязательства и опираясь на опыта других заемщиков, я предлагаю заемщику варианты выхода из создавшейся ситуации.

На втором уровне вся технология направлена на содействие заемщику в исполнении им обязательства перед кредитором. Какой инструментарий применяется на этом уровне? Письменные памятки, короткие телефонные переговоры, где надо сначала выслушать заемщика, а потом раскрыть стандартные пути выхода из сложившейся ситуации. Здесь не требуются высококвалифицированные сотрудники, применяются скрипты, хотя скрипты долго не работают, они постоянно требуют изменений.

Анализ действий заемщиков показывает, что большинство причин у них заемщиков стандартны. Поэтому, подготовив определенные рекомендации виде памятки либо разъяснив это в ходе телефонных переговоров по выполнению обязательств, я начинаю работать с проблемами заемщика, помогая ему выйти из создавшейся ситуации и погасить долг.

Все причины невыполнения обязательств можно свести к следующим типам.

- 1) неактуально – нет времени или есть более важные дела;
- 2) не может – или нет денег для погашения именно моего долга (деньги обычно есть, но не для меня), или нет денег в данный момент для погашения сразу всей суммы долга (большая долговая нагрузка);
- 3) нет мотива предпринимать усилия: «А зачем мне это надо?», или «Почему я должен что-то делать?», или «Мне и так хорошо», или «Дальше уже хуже некуда», и т.д. и т.п.;
- 4) не хочет гасить именно мой долг, то есть негативное или пренебрежительное отношение ко мне как к кредитору.

На втором уровне я работаю с тремя первыми типами причин. Если причина четвертого типа, то я перейду сразу к четвертому уровню технологии истребования долга.

Как пример – задержка заработной платы у физлица. Я могу предложить заемщику:

- 1) обратиться к руководству с просьбой о материальной помощи или выплате аванса;

- 2) перезанять у других лиц;
- 3) возможно, посмотреть, какое имущество можно быстро продать и получить денежные средства;
- 4) посоветовать конкретные интернет-ресурсы, на которых можно найти подработку или продать свое имущество.

На этом этапе я не только содействую погашению долга, но и реализую обеспечительные меры и меры внешней ответственности как инструмент компенсации моих убытков. Кроме того, заемщик должен начать нести ответственность за создавшуюся ситуацию.

Что касается программного продукта, то его функционал постепенно усложняется. На этом уровне требуется вести учет взаимодействия с заемщиком, фиксировать, какие «отговорки» он использовал, напомнить или предложить сотруднику варианты содействия заемщику, следить, за тем, что и как было сотрудником предложено заемщику и каков результат этого процесса.

В связи с чем этот уровень может не сработать? Скорее всего, я столкнулся с одним из «слабых мест» технологии истребования долга второго уровня:

- а) в рамках коммуникации с заемщиком не возникло взаимопонимания, и я не смог убедить заемщика в необходимости самому приложить дополнительные усилия для погашения долга, а не надеяться «на авось»;
- б) причина неисполнения обязательства требует большего времени для ее устранения.

Третий уровень – убедить в необходимости приложить усилия для погашения долга и создать условия для этого погашения

Разных людей убеждают разные доводы, поэтому при построении коммуникации необходимо учитывать психотип заемщика, его особенности как человека, а если это юридическое лицо, то особенности физического лица, принимающего решение в этой компании.

На этом уровне применяются более трудоемкие и затратные инструменты, требующие более квалифицированного сотрудника: телефонные и очные переговоры.

Один из оптимальных инструментов третьего уровня – реструктуризация задолженности. Так как быстро справиться с причинами заемщик не может, мы создаем новое обязательство на будущее, которое может быть исполнено в связи со снижением текущей долговой нагрузки. На третьем уровне коммуникацию с заемщиком кредитор осуществляет с учетом особенностей психологического воздействия на конкретного человека (с конкретным психотипом).

Технология третьего уровня опирается на информацию, накопленную на предыдущих уровнях. Как я могу определить психотип человека? Очень просто: два первых уровня не только способствовали исполнению обязательств передо мной, но и помогали собирать информацию о реакции заемщика на те или иные инструменты и типы воздействия. Другими словами, я параллельно тестировал заемщика для определения его психотипа, который мне поможет установить оптимальный вариант воздействия на него в целях погашения долга.

Сначала прописывается инструмент воздействия, потом пишутся возможные варианты реакций заемщика. По тому, какие действия он совершал или не совершал, кредитор может понять, например, несет ли заемщик ответственность за свои слова, что для него важно, что заставит его начать прикладывать усилия для погашения долга. Эти реакции на стандартные инструменты воздействия позволяют понять, как работать с этим заемщиком. Если заемщик говорит «да» и за это «да» не отвечает, может быть, надо начать переговоры с того, чтобы он сказал «нет».

Здесь уже не обойтись без качественного программного обеспечения, комплексно автоматизирующего процессы взыскания на всех уровнях. Необходимо отметить, что компьютерный программный продукт не только помогает облегчить анализ долга, должника и контролировать процесс истребования, но и, главное, убирает субъективный фактор (влияние личного отношения специалиста кредитора к тому или иному должнику), то есть не дает возможности должнику манипулировать кредитором.

Программа не должна заикливаться на себе, она должна дать простой инструментальный учет взаимодействия, то есть тип воздействия и реакцию. Нужно собирать фактическую базу.

Программный продукт автоматизирует внутренний регламент кредитора, помогает ускорить его исполнение и, конечно, обеспечить контроль за выполнением сотрудниками своих обязанностей.

Но вернемся к процессу истребования долга. Если все мои приглашения к сотрудничеству на трех первых уровнях не повлияли на заемщика, то я могу предположить, что он не хочет выполнять свои обязательства именно передо мной. Ведь заемщик существует и работает, деньги у него есть – значит, пора объяснить ему, что для него лучше исполнять обязательства передо мной, чем перед кем-нибудь другим или тратить деньги на себя.

И вот тут необходимо переходить на четвертый уровень – уровень высшего пилотажа в технологии истребования долгов и как следствие наиболее дорогой из досудебных инструментов воздействия на должника. Да: именно на должника, а не на заемщика. Цель заемщика исполнить перед кредитором свое обязательство, а цель должника – не исполнять. Переубедить должника в необходимости погашения долгового обязательства и продолжения сотрудничества с кредитором – вот две основных задачи, которые стоят перед кредитором на четвертом уровне.

Четвертый уровень – уровень более жесткого взаимодействия

На этом уровне мне необходимо показать должнику, что теперь паритетное взаимодействие с ним может прекратиться и за свои поступки необходимо нести ответственность. Однако и в этом случае кредитор должен поставить перед собой вопрос: вернется ли этот человек после погашения долга снова ко мне за займом? Я его «перевоспитал», потратил ресурсы, и дальнейшие «плоды» хотелось бы получать самому. Есть вероятность, что, если применить жесткие меры четвертого уровня, то после того, как должник исполнит обязательство, он уйдет к другому кредитору и тем самым уменьшит мой рынок. Взыскание долга – не самоцель, цель – извлечение прибыли из рынка кредитования. Как ни парадоксально, должник, погасивший долг, кредитоспособен и после жесткого воздействия со стороны кредитора, сделав выводы, может уйти к другому кредитору и, следовательно, будет приносить прибыль ему. Я должен, с одной стороны, понудить должника к исполнению обязательств, но с другой стороны, остаться с ним в рабочих отношениях.

Здесь применяется наиболее сложный инструментарий воздействия на должника в досудебном порядке.

Первый из инструментов – передача на аутсорсинг взыскания долга. В этом случае возникает второе лицо, которое для должника играет «плохого полицейского», и соответственно я останусь для заемщика «хорошим полицейским». (Обратите внимание: для коллектора он должник, а для меня – заемщик.)

Чем жестче работает приглашенная на аутсорсинг коллекторская компания, тем сговорчивее становится должник. Кстати, если на предыдущих уровнях сам кредитор играл роль «плохого полицейского», то, как понимаете, эта схема уже не работает.

Второй инструмент – самостоятельное взыскание долга с должника. Это с учетом требований Федерального закона «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности и о внесении изменений в Федеральный закон о микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 03.07.2016 № 230-ФЗ становится все тяжелее, так как переговоры ведутся в конфликтной ситуации. Потому я должен не просто убедить, а переубедить должника.

Таким образом, я иду против интересов и убеждений должника, а соответственно на этом уровне требуется привлечение очень квалифицированных специалистов, умеющих переубеждать, а не работать по шаблону. Для этого необходимо обучать моих сотрудников не только умению общаться в конфликтной ситуации, но и управлять конфликтом.

Как вы понимаете, если мне не удастся истребовать долг на этом уровне, то придется прибегнуть к помощи государства, потому что я оказался для этого заемщика-должника «слабым» кредитором, а в России слабым не платят.