# Взыскание без насилия, или Как сделать людей счастливыми

**О том, почему назрела необходимость в профессиональной подготовке специалистов по работе с проблемными активами и взысканию задолженности Эльман Мехтиев, основатель сервиса «КРЕДЧЕК», расспросил для «Б.О» Ирину Вишневскую, управляющего партнера Консалтинговой группы «Ирвикон», и Сергея Акинина, советника аппарата правления ГЕНБАНКА**




Фото: Консалтинговая Группа «Ирвикон»

*Текст*
**АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

**Эльман Мехтиев:** Ирина, Сергей, несмотря на то что меня часто связывают с розничным взысканием, хотелось бы поговорить о взаимоотношениях с юридическими лицами. Вы принимаете участие в подготовке специалистов по работе с проблемными активами и по взысканию задолженности. В описании этого образовательного курса указано, что специалист по проблемным активам — это востребованная профессия. Почему вы так считаете? Может быть, знаете наперед, что она станет еще более востребованной?

**Сергей Акинин:** В настоящее время в банках, микрофинансах и корпоративном секторе накопилось много долгов. Где-то с просроченной задолженностью работают отдельные сотрудники в различных подразделениях, а где-то уже созданы специализированные отделы по работе с просрочкой… Проблема в том, что свою функцию они выполняют по-разному, кто как может, причем во многом это зависит от позиции руководства. Центральный банк, банки, компании корпоративного сектора своими внутренними нормативными документами частично регулируют процессы взыскания просроченной задолженности. Однако никакой внутренний нормативный документ не сможет урегулировать взаимоотношения между специалистами по работе с проблемными активами и десятками миллионов людей и их семей в масштабах страны. Без преувеличения, результат их взаимодействия зачастую определяет судьбу конкретного человека, коллективов организаций и дальнейшую возможность продолжения деятельности экономического субъекта, имеющего просроченный долг. То, насколько профессионально специалист работает не только с точки зрения юриспруденции, но и с позиции осознанного отношения к должнику, крайне важно для всех нас.

После начала СВО в нашей деловой среде произошли большие изменения. Раньше у нас был так называемый открытый рынок, на который приходили иностранные инвесторы, заинтересованные в покупке предприятий, акций, долей. Они также активно участвовали в банкротных процедурах, приобретая перспективные активы. Сейчас внешний рынок почти перестал существовать, и желающих создавать у нас в стране новый бизнес мало. Поэтому основной фокус сделан на работе российскими лицами. Участникам СВО и их семьям, организациям, участвующим в достижении нашей победы и временно испытывающим финансовые трудности, необходимо дополнительное профессиональное и внимательное отношение. Поэтому крайне важно, чтобы специалисты по работе с проблемными долгами наконец-то стали говорить между собой профессионально, «на одном языке». Очень важно быть и понятными для должников, чтобы сделать процесс работы максимально предсказуемым и прозрачным, направленным на созидание.

**Эльман Мехтиев:** Но взыскателю, которому нужно вернуть деньги, порой некогда думать о спасении экономики и заниматься социальной функцией. Ему нужно обеспечить возврат и получить свою премию. Неужели некими психологическими установками можно обеспечить соблюдение интересов других людей?

**Сергей Акинин:** Безусловно, не только психологическими установками, но формировать установки на взвешенное и ответственное отношение к экономике и гражданам своей страны считаю необходимым. В процессе обучения мы сформируем профессионально бережное отношение специалистов к процессу урегулирования долга, а затем дадим эффективный инструментарий для работы с долгом. Знания в области финансов, юриспруденции, экономики, понимание возможности и перспектив возврата долга по времени и сумме, способов взыскания и методик расчета, реальной стоимости долга, целостного процесса работы с долгом от момента возникновения проблемы до конечного урегулирования — все это инструменты, необходимые профессиональному специалисту по работе с проблемными активами.

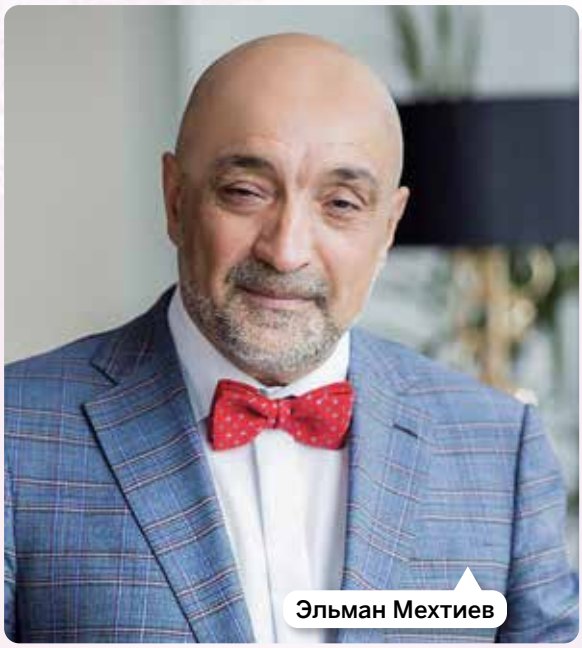
**Эльман Мехтиев:** То есть, прежде чем добиваться возврата, нужно понять, возможен ли он вообще и чего будет стоить как с точки зрения усилий, так и с точки зрения его объемов?

**Сергей Акинин:** Абсолютно верно. Главное для взыскателя — уметь своевременно оценить свои временны́е и финансовые затраты на возврат просроченного долга. Возможно, и есть смысл быстрее продать долги — как просроченные, так и непросроченные. В этом вопросе важна экономика — какой финансовый результат мы получим за определенный объем усилий и средств.

**Эльман Мехтиев:** Получается, взыскателю недостаточно быть суперкомпетентным в одной отрасли и нужен комплексный подход? И тогда не придется сетовать на отсутствие «западных» денег, думать о том, заменят ли их «восточные» или «южные», и появится возможность находить решения, которые будут работать как на микроэкономику частного предприятия, так и на экономику в целом?

**Сергей Акинин:** Конечно. Надо знать и понимать как минимум экономику, финансы, юриспруденцию, психологию, основы менеджмента, основы оценочной деятельности, специфику бизнес-среды, в которой работает специалист.

«Я не волшебник, я только учусь! Но знания помогают нам совершать настоящие чудеса!» — вот таких взыскателей-волшебников с комплексным подходом мы планируем готовить на нашей программе! Специалисту по работе с долгами нужно быть профессионалом во многих сферах. Комплексный подход позволит добиваться серьезных результатов, тем более в текущих реалиях, когда во всех направлениях идут изменения и важно держать руку на пульсе.


Эльман Мехтиев

**Эльман Мехтиев:** А те, кто нанимают людей на работу, этого не осознают и не обучают сотрудников у себя внутри?

**Сергей Акинин:** Одним из лидеров в сфере работы с проблемными активами является Сбер, который обучает своих сотрудников качественной работе с долгами физических и юридических лиц, причем, повторю, — с оглядкой на созидание и развитие экономики. Сначала они стараются услышать клиента, а потом уже подобрать инструмент для урегулирования долга. Это большая работа — научить сотрудников возвращать долги не прямолинейно. Есть и другие банки, которые проводят это обучение, но фрагментарно.

Все учат по-своему, у каждого свой подход. Начиная от взаимоотношений с должником и заканчивая юридическими, экономическими и другими аспектами.

**Эльман Мехтиев:** Не могу пройти мимо тезиса об устоявшемся понятийном аппарате в розничном взыскании. Несмотря на то что 230-ФЗ, который был «написан на коленке» за два месяца, переписали, в нем так и не дано, например, определение самого базового понятия — «взаимодействие». Есть только перечисление, но, например, не указано, является

Реклама



Фото: Консалтинговая Группа «Ирвикон»

ли взаимодействием разговор двух роботов. Поэтому вопрос следующий: не пора ли принять закон о деятельности по взысканию в отношении юридических лиц?

**Сергей Акинин:** Давно пора. Ранее я работал в группе единомышленников, которая создавала для последующего внедрения на уровне ЦБ РФ стандарты работы с долгами юридических лиц. Но, к сожалению, такого стандарта, а тем более законодательного акта, пока нет. Прежде чем готовить закон, необходимо создать потребность в нем, потому что непонятно, есть ли необходимость в таком регулировании или всех все устраивает. По крайней мере, никто об этом публично пока не заявлял. Центральный банк молчит, АСВ работает со своим внутренним набором алгоритмов взыскания. Мне кажется, что банки точно заинтересованы во введении таких стандартов работы, поскольку они показали свою пользу в вопросе розничного взыскания и помогли сформировать понятный и развивающийся рынок долгов физических лиц.

**Эльман Мехтиев:** Про ЦБ — это ваша личная точка зрения, не моя.

**Сергей Акинин:** Конечно. Для начала нужно осознать потребность в профессиональном обучении через понимание того, что это сейчас необходимо. Ключевых участников рынка проблемных долгов нужно подвести к тому, что введение единых правил взаимодействия при взыскании — это благо для деловой среды. После этого возникнет потребность в законодательном регулировании. На сегодняшний момент представить такую силу, которая взялась бы за него, сложно. Но совершенно очевидно, что это необходимо.

**Эльман Мехтиев:** Единственной силой, которая может потопить инициативу, является та же сила, которая может ее возглавить и продвинуть, — сам бизнес. Когда он захочет, мы все об этом узнаем. Хотя, если честно, всех все устраивает, потому что условий лучше, чем отсутствие регулирования, быть не может. Хочешь играть по правилам — играй, если нужно поступить иначе — делай это, закон не запрещает. Это дает гибкость в принятии бизнес-решений. Что же должно произойти, чтобы у бизнеса появилась потребность определить эти правила? Напомню, в 2016 году, несмотря на то что Национальная ассоциация профессиональных коллекторских агентств (НАПКА) в течение почти пяти лет предлагала принять закон о розничном взыскании, дело не двигалось. Но после того, как сотрудник одной МФО бросил в дом должника бутылку с зажигательной смесью, в течение двух месяцев закон был написан и принят. Правда, потом шесть месяцев не могли договориться о том, какой орган федеральной власти будет надзорным.

**Сергей Акинин:** Полагаю, что такая потребность у бизнеса уже активно формируется. На ее формирование также будет влиять финансовое состояние тех компаний, чьи процентные ставки по кредитам растут вместе с ключевой ставкой: как долго они смогут обслуживать кредиты, как долго можно реструктуризировать долги и можно ли вообще, как будут с них взыскивать, какое у них останется право на участие в бизнесе, смогут ли они такую экономическую нагрузку дальше выдержать.

**Эльман Мехтиев:** Действительно, важно понимать, сколько стоит бизнес, который не исполнил обязательства. Это позволяет принять взвешенное и экономически эффективное решение.

**Ирина Вишневская:** Во-первых, сколько стоит бизнес, во-вторых, надо понимать сколько стоит долг. Все, кто сейчас строят бизнес на рынке долгов, хотели бы заранее (прежде чем покупать долг) понимать, какова его реальная цена (т.е. дисконт к номиналу).

Поскольку вопрос оценки долгов как объекта оценки отдельно не урегулирован, все происходит в рамках федерального стандарта оценки бизнеса, основанного на всем известных и используемых повсеместно трех подходах к оценке. Универсальный подход приводит к тому, что не учитываются нюансы (а их довольно много при оценке долгов), что и приводит к большому разбросу стоимости.

Под рыночной стоимостью долга мы понимаем стоимость с учетом дисконта к номиналу долга и процентных платежей по нему, а также с учетом всех условий договора как основания для возникновения долга.

В первую очередь величина дисконта определяется теми механизмами взыскания, которые оценщик или специалист по работе с проблемными активами совместно с оценщиком может спрогнозировать в виде дерева решений. Механизмов взыскания долга множество, в нашей обучающей программе мы рассказываем о пяти таких направлениях, и каждое из них влечет за собой определенные затраты, определенный временной период и как следствие определенный дисконт к номиналу долга. За счет оценки направлений формируется наиболее эффективная стратегия работы с должником с учетом времени и финансовых затрат.

Самое неприятное здесь то, что всех интересует рыночная стоимость долга. Сейчас мы приходим к пониманию, что рынок после февраля 2022 года рынком можно назвать с большим трудом, поэтому и рыночное прогнозирование теперь принципиально иное.

Для оценки и долгов, и бизнеса, особенно когда мы говорим о крупных юридических лицах, корпорациях, мы используем в том числе зарубежные справочники. Других источников, к сожалению, пока нет. Тот же учебник с таблицами Дамодарана (Дамодаран Асват. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — *Ред.*) сейчас в России неприменим. Он основан на статистических данных американского рынка, где самым безрисковым активом считаются гособлигации США, а рисковые надбавки определяются на основе финансовой статистики фондовых рынков США. Поэтому для условий РФ оценка стоимости капитала на основе таблиц Дамодарана утратила свою актуальность.

В результате стоимость как бизнеса, так и долгов сегодня очень сложно назвать рыночной. Сейчас в профессиональной среде возникла потребность определиться с иными видами стоимости помимо рыночной. Я, например, как руководитель рабочей группы сейчас занимаюсь таким понятием, как равновесная стоимость, которое в законодательстве существует, но практического применения пока не имеет. Равновесная стоимость как один из вариантов замены рыночной очень хорошо вписалась бы в практику работы, в том числе с проблемными активами.

**Эльман Мехтиев:** И чем же отличается равновесная стоимость от рыночной?

**Ирина Вишневская:** Равновесная стоимость показывает интересы сторон сделки (которые не входят в плоскость публичных отношений) и в отличие от рыночной отражает условия совершения сделки и преимущества и недостатки, которые каждая из сторон сделки получит в результате ее совершения. Если при рыночной стоимости предполагается, что вы, например, свой объект недвижимости выставляете на рынок, где есть срок экспозиции, в течение которого он продается или не продается по законам спроса и предложения, то в случае равновесной стоимости работает не баланс спроса и предложения, а баланс интересов, причем некоторые из них могут быть нематериальными.

При равновесной стоимости мы с объектом вообще не выходим на свободный рынок — это стоимость, определяемая из интересов двух вполне конкретных сторон сделки.

**Эльман Мехтиев:** Но зачем все-таки нужно регулирование, если и без него рынок растет? С регулированием он ведь «просядет», как многие обычно говорят.

**Ирина Вишневская:** Регулирование — это не столько рамки, сколько прозрачность и понятность, причем для всех сторон сделки: и того, кто продает долг, и того, кто его покупает. Процессы станут предсказуемыми для всех участников рынка, что окажет положительное воздействие на его микроклимат.

**Сергей Акинин:** Множество банков и организаций с государственным участием сегодня боятся продавать долг с дисконтом, потому что они не знают сколько он стоит, как подтвердить рыночную стоимость прав требования и как к этой продаже отнесутся собственники, Банк России, иные контролирующие и правоохранительные органы. Некоторые продают долги используя механизм установления рыночной стоимости прав требования на основании оценки, проведенной оценочной компанией.

Считаю, что нормативно утвержденная методика оценки стоимости долга (прав требования) позволит кредиторам и инвесторам иметь максимально защищенную от «подозрений» оценку



Фото: Консалтинговая Группа «Ирвикон»

стоимости долга или имущества и принимать решения о продаже и покупке с учетом исключительно их предпринимательского риска, без оглядки на возможное последующее воздействие на сделку со стороны различных контролирующих органов.

**Эльман Мехтиев:** Все это касается досудебного урегулирования? Разве законом не прописано, каким образом определяется цена в ходе аукциона?

**Сергей Акинин:** Прописано, но только в ходе аукциона. Первоначально владелец долга устанавливает начальную продажную стоимость либо равной номиналу долга, либо руководствуясь оценкой рыночной стоимости долга. А она все равно базируется на залоговой/рыночной стоимости, либо на стоимости, в которую право требования оценили в результате судебной экспертизы.

**Эльман Мехтиев:** Может, тогда следует начать с регулирования правил определения стоимости в суде?

**Ирина Вишневская:** Я как действующий судебный эксперт могу сказать, что при определении стоимости в судебном или несудебном порядке мы все равно используем методики, регламентированные федеральными стандартами: рыночная стоимость и три подхода. Ничего нового пока в этой сфере не придумано. Более того, отступить от стандартных подходов и методов невозможно, иначе выводы эксперта признают недопустимым доказательством.

Кроме того, у нас, к сожалению, начала складываться практика, что, если стоимость варьируется от среднего значения в интервале

плюс-минус 5–10%, не переходя верхнюю или нижнюю границу интервала, — это плохо и нужно доказывать, почему это так получилось.

**Эльман Мехтиев:** Каким образом вы планируете добиться того, чтобы выпускники вашей программы оценивали долги без этих дефектов?

**Сергей Акинин:** Наши «ученики» получают сквозное понимание о работе с долгом от того момента, когда он стал просроченным, до момента работы с долгом после его списания, нахождения за балансом у банка либо у другого корпоративного или физического лица. Очень важно, что у них будет понимание природы возникновения долга и механизмов, от которых зависят оценка и ее итоговый результат.

Мой личный опыт говорит, что из 100 специалистов, работающих с проблемными активами, в лучшем случае 10 понимают, как произведена оценка прав требований и почему они столько стоят.

**Ирина Вишневская:** Хочу добавить, что когда, например, банк, корпоративный клиент или конкурсный управляющий обращаются за оценкой прав требования, оценщики слабо представляют себе, какой именно механизм взыскания можно использовать и как он может повлиять на результат. Хотя многие из них считают себя профессиональными специалистами. Они пытаются найти какую-то формулу расчета дисконта, абсолютно не понимая самой процедуры взыскания. Приведу пример. В корпоративном споре оценивалось право требования к физическому лицу. Эксперт-оценщик не исследовал, какое имущество есть у должника и какова его платежеспособность, чтобы спрогнозировать, когда и за счет чего может быть погашен долг. Вместо этого с сайта долг.рф он взял выборку предложений долгов физлиц в банкротстве, вывел средний дисконт, стремящийся к 99%, и назвал это рыночной стоимостью.

Потребность в нашей образовательной программе есть не только со стороны специалистов банковского сектора. Огромное количество специалистов, которые работают с долгами, оценивая их, инвестируя в них, — это все потенциальные потребители знаний, которые мы хотим дать.

**Эльман Мехтиев:** Включена ли в вашу программу возможность не изымать долг после оценки, а предоставить реструктуризацию или какой-то другой инструмент, для того чтобы оставить предприятие на плаву?

**Сергей Акинин:** Безусловно, мы планируем в том числе рассказывать о внедрении медиативного подхода и о приоритете сохранения бизнеса должника по сравнению с его экономическим убийством. Надо сделать так, чтобы специалисты на всех этапах своей работы с долгом верили, что «живой» должник лучше, чем «мертвый». Потому что содержание последнего экономически всегда дороже, чем поддержание «живого», тем более если он сам о себе еще может позаботиться.

**Эльман Мехтиев:** Если для поддержания должника на плаву необходимо в него еще вкладывать, вы учите, как инвестировать и где искать инвестиции?

**Сергей Акинин:** Научим. Один из шагов — это вовремя продать долг профильному инвестору, который понимает этот бизнес и готов его подхватить и развивать. Сейчас есть понятный тренд на реабилитацию. Об этом свидетельствуют обсуждаемые изменения в Закон о банкротстве, а также курс на оздоровление, о котором регулярно говорит Центральный банк.

Еще я хотел бы отметить: происходящие в последние два года изменения показывают, что мы на государственном уровне разворачиваемся к Востоку и Югу. В России появилась, но нечасто упоминается тема исламского банкинга. Мы в своей программе хотим уделить этому внимание и доводить до слушателей тему долгов в исламском банкинге. Возможно, это будет отдельное направление подготовки таких специалистов.

**Эльман Мехтиев:** Действительно, наверное, нужно учиться заранее тому, с чем придется работать в будущем, тем более что сейчас на государственном уровне в некоторых регионах уже запустили подобные пилотные проекты. Но давайте все-таки вернемся необходимости регулирования. Сами банки к нему готовы?

**Сергей Акинин:** Часть банков готова, часть нет. Многие, к сожалению, пока не осознают эту необходимость. Ни в коем случае не хочу умалять достоинства коллег, они прекрасные бизнесмены и банкиры, но руководство второй и третьей сотни банков не всегда до конца понимает, как профессионально работать с долгами. Иногда руководители этих банков испытывают дискомфорт от того, что хороший клиент, с которым они работали десятилетиями, вдруг задолжал и с него надо денег потребовать. Это приводит к совершению действий, которые экономически не выгодны как банку, так и клиенту, бизнес которого можно сохранить при правильном подходе.

**Эльман Мехтиев:** В нашем разговоре я все время делал упор на то, что банкиры должны выступить инициаторами этих изменений, а вы неоднократно говорили, что это нужно в том числе и оценщикам. Сами оценщики готовы к такому повороту, хотя бы через саморегулирование?

**Ирина Вишневская:** Оценщики в виде Национального объединения СРО оценщиков готовы и разрабатывают новые методики. Методология постоянно совершенствуется, поэтому готовность к изменениям, безусловно, есть. Но без участия потребителей оценочных услуг, в данном случае банковского и корпоративного секторов, никакая методика не сработает, потому что оценщики смотрят на проблемы однобоко, ограничиваясь все теми же тремя подходами к оценке, не понимая основ взыскания долга. Поскольку они не участвуют в процессе взыскания, они не могут учесть всех тех факторов, которые, к сожалению, не прописаны в виде стандартных коэффициентов в типовых справочниках. Важно устранить этот разрыв и обеспечить общие правила и понимание функционирования сферы проблемных долгов. Б.О