

АНДРЕЙ ПАУТОВ



Я И МОИ 100000 ДОЛЖНИКОВ

ЖИЗНЬ
БЕЛОГО
КОЛЛЕКТОРА

Андрей Паутов

**Я и мои
100 000
должников**

Жизнь белого коллектора

Введение

Из-под капота дикого зверя серой масти с логотипом «Мицубиси» раздавался оглушительный рев, который так и просил нажать на педаль газа посильнее и дать машине порезвиться на ухабистых российских дорогах. Этот звук олицетворял, как мне казалось, всю мою мощь и прогрессивность. Но даже он не мог заглушить ощущения, что вляпался я по-крупному...

На дворе стоял печально знаменитый 2008 год, а я был 21-летним юношей, который умудрился взять долг в евро и купить на всю сумму автомобиль. Не успел я вдоволь насладиться статусом автолюбителя, как рубль внезапно просел почти в два раза. И, конечно, именно в тот момент, когда подошел срок возврата долга. Даже продав своего новоиспеченного питомца, я был не в состоянии отдать долг, и это не давало голове покоя.

От меня отвернулись абсолютно все, кого я считал проверенными и надежными друзьями. Я днями напролет обзванивал знакомых, товарищей знакомых и их случайных приятелей, но каждый раз на просьбу одолжить деньги получал отрицательный ответ. В такие моменты приходит осознание: когда ты успешный — ты нужен всем, у тебя много друзей, легко начинать новые проекты, просто найти новых партнеров или сотрудников. Вокруг тебя всегда те, кто хочет быть похожим на тебя, и те, кто равняется на тебя. Но когда настают трудные времена, все меняется очень быстро и не в лучшую сторону. Чаще всего ты остаешься один на один со своими проблемами. Эта

ситуация способна закалить тебя до состояния стали и даже крепче или показать дно во всех аспектах человеческого существования. Осознание того, что только ты решаешь, в какую сторону ты повернешь свою жизнь, воодушевления не добавляет... Но в итоге я не просто выбрался из ямы, но и многому научился.

Во-первых, я в буквальном смысле знаю по себе, каково это — быть по уши в долгах и в состоянии полной безысходности.

И во-вторых, теперь я — долговой коллектор.

В этой книге я хочу рассказать вам, почему не нужно приходить к должнику с кастетом и бейсбольной битой, рисовать на его двери краской и отправлять угрожающие смски с номеров, зарегистрированных на «левых» людей. Может быть, такие методы реально помогают выбить из человека деньги... Но, друзья мои, это — не бизнес, а действия за гранью человеческой морали и уж конечно — за гранью закона. Именно из-за таких «предпринимателей» в современной России сформировалось негативное отношение к самому слову «коллектор».

Вы можете сказать, что я неисправимый оптимист, но я верю в то, что коллекторство — полноценный, умный и перспективный бизнес, имеющий в своей основе те же ценности, что и бизнес в любой другой сфере.

Настоящий бизнес всегда основан на уважительных взаимоотношениях. Знаете ли вы бизнесменов, которые каждое утро встают с целью «втоптать в грязь поганых конкурентов» и чахнут в хрустальных дворцах на своих миллиардах? Я — знаю. Но я не верю, что они способны быть счастливыми. Понятие счастья у таких людей давно заменилось понятием денег, а точнее, необходимой суммы. Выгодную сделку в таких кругах почитают больше, чем общечеловеческие ценности. Поэтому рано или поздно такие люди остаются наедине с тем, что им дороже всего — с деньгами. Ни друзей, ни врагов: холодное, циничное одиночество.

Истинный же бизнесмен постарается увидеть вокруг себя не врагов и конкурентов, а потенциальных партнеров и личностей. Он всегда предпочтет конфронтации эффективное сотрудничество. Он не постесняется искренне продемонстрировать человеку, с которым его свел бизнес, свое личное отношение, мотивацию, понять его позицию, желание пойти навстречу. Другими словами — он не боится отдать нечто ценное, чтобы впоследствии пожинать плоды успешного сотрудничества.

И вот еще одно мое наблюдение.

«На работе я безжалостный тиран, но за дверями офиса сразу превращаюсь в отзывчивого друга, душу компании». Никогда не верьте таким признаниям. Работа, отдых, хобби, семейные отношения — все это грани одной и той же личности. Думая иначе, можно лишь обманывать себя и окружающих до поры до времени, а всякий обман обращается против человека в самый неподходящий момент. Да-да, жизнь не терпит актеров, разыгрывающих спектакли вне театральной сцены.

Вот почему коллекторский бизнес для меня — это сама жизнь. Я живу в этой работе будучи тем, кто я есть, без оговорок и компромиссов. Все, что вы прочитаете в этой книге, я пропустил через себя и готов ответить за каждое написанное здесь слово.

А теперь — важное признание.

Я буквально физиологически не переношу людей, которые приходят к своему будущему кредитору, смотрят на него честными и ясными глазами и берут на себя долг, заведомо продумывая, как бы его не возвращать впоследствии. Много ли на свете таких людей? Раскрою вам страшную тайну: огромное количество. Парадокс в том, что именно благодаря этим людям я и пришел в этот бизнес. Взыскать долг — лишь технический вопрос, который и вправду можно решать самыми разными методами. А вот переубедить человека в процессе личного общения, изменить его отношение к деньгам, повлиять на его

жизненные ценности — это я считаю для себя ничуть не менее важной задачей.

Вот почему я строю работу с каждым должником, как человек с человеком. Мы снимаем маски и открыто демонстрируем свою правду — и требуем такого же отношения в ответ. Я готов идти на уступки и компромиссы, проявлять максимальную гибкость, если правда того человека, который стоит передо мной, действительно правда, а не изощренный способ присвоения чужого.

Да, сейчас у меня большой штат сотрудников, но так было не всегда. Когда мы только начинали, я лично занимался выездным взысканием, выезжал на адреса должников и вступал с ними в переговоры.

Однажды в моем распоряжении оказался долг, который «висел» на женщине, попавшей в непростую ситуацию. Единственная информация, которая была в нашем распоряжении, — это адрес и сумма долга. Когда мы приехали, я увидел ее перед собой: даже не пытавшуюся прятаться, измученную проблемами, с грустными карими глазами, в окружении двоих детишек, которые первым делом спросили: «А эти дяди не страшные?»

Комната, где они жили, была чистая и уютная. Дети и сама хозяйка выглядели опрятно.

Кредит она брала на себя, но для бывшего мужа, который убедил ее в крайне сложной своей жизненной ситуации. Он обещал непременно расплатиться и даже выдал ей расписку, которую в последствии выкрал, когда приезжал «поиграть с детишками». С тех пор он совершенно пропал из виду.

Жизнь в коммуналке с двумя детьми, бывший муж, долг... все это не сломало ее, и она намеревалась найти хорошую работу, нового спутника жизни и пусть небольшой, но свой кусочек пирога под названием «счастье».

«Вы больше ничего не должны», — сказал я и почувствовал частицу той безудержной неожиданной для нее радости...

Да, и это тоже часть моей работы, и я говорю об этом с гордостью.

Но я не даю ни малейших послаблений тем наглецам, которые считают, что имеют право презирать интересы людей и игнорировать свои долги. Это — острое несоответствие моим личным жизненным принципам, которое ежедневно мотивирует меня на развитие своего бизнеса. Я как коллектор честен сам с собой и с окружающими: мой бизнес является продолжением меня как личности. И это реально работает.

По статистике 2016 года, на руках у российских заемщиков находится порядка 75 млн открытых кредитов с общей суммой долга около 9,1 трлн рублей. По данным НАПКА (Национальной Ассоциации Профессиональных Коллекторских Агентств), просроченная задолженность физических лиц по банковским кредитам составляет не менее 870 млрд рублей.

Моя коллекторская компания приобретает даже те долги, вероятность возврата которых стремится к нулю, и кропотливо работает с ними, добиваясь положительного результата. Как нам это удастся? Здесь нет волшебства или чудодейственных трюков. Нам помогают честность, знания и персональное отношение к каждому должнику. Я расскажу вам о самой сути коллекторского бизнеса, о его особенностях в российской действительности, а также о методах, которые по-настоящему эффективны и применяются строго в рамках правового поля.

И конечно, вы узнаете о том, каково это — каждый день просыпаться с мыслью о том, что вам единовременно должны 100 000 человек.

Глава 1

Как все начиналось

МОЛОДОЙ, ГОРЯЧИЙ

Как и многое в России, исходная цель и конечный результат — зачастую совершенно разные вещи. Когда я начинал делать свои первые шаги в бизнесе, я и подумать не мог, куда приведет меня судьба. Расчет был на другое, цели были иные, а порой их даже не было, потому что я не знал, каким именно я хочу стать через определенное количество лет. Но когда ты уверенно встаешь на путь, он тебя обязательно куда-то выводит — странно, непредсказуемо, но выводит. Это сейчас есть четкие личные цели, стратегия развития бизнеса и прочие системообразующие вещи, но вначале своего пути всего этого я не знал и не думал об этом.

Я был студентом 5-го курса института и работал охранником в ночном клубе. Мною двигала непонятная внутренняя сила, которая незримо внушала мне: «Андрей, тебе непременно нужно начать свой бизнес». Вероятно, внутренний голос получал дополнительную поддержку в том факте, что мой хороший друг Серега задумал открыть свое собственное агентство недвижимости. И я подумал: а чем я хуже? Сначала я изучал варианты банальных бизнесов: автомойка и тому подобное. Но поскольку денег на серьезные стартовые вложения у меня не было, я пришел к мнению, что нужно искать себя в сфере услуг.

Затраты минимальные: придумываешь идею, снимаешь самый маленький офис, нанимаешь пару сотрудников и начинаешь оказывать услуги, привлекая клиентов через объявления на столбах и посредством прямой рекламы в интернете.

Это был 2007 год, в стране наблюдался бум кредитования. Банки фонтанировали кредитами, и как грибы после дождя появлялись агентства, которые помогали людям оформлять свои отношения с кредитными организациями. Моя задумка была следующей: я заключаю соглашение о сотрудничестве с банками, получаю от каждого из них подробное описание условий по кредитам и аккумулирую все это в единую базу данных. Затем ко мне приходит клиент, который хочет получить кредит, я изучаю его доходы, возможности по залогу имущества и другие параметры — и определяю, какой именно банк с наибольшей вероятностью выдаст ему кредит. Затем я готовлю документы, подаю их в банк от имени клиента, мы дожидаемся одобрения кредита, человек получает деньги, а я — комиссию за услуги.

В итоге же получилось так, что к нам обращались только те клиенты, которые не были способны получить положительное решение по кредиту от банков своими силами. Проще говоря — те, кому отказывали все банки по одной из многочисленных причин: либо из-за текущих просрочек по другим долговым обязательствам, либо из-за отсутствия постоянного источника дохода, либо на других формальных основаниях. И вот эти люди обращались к нам как к спасителям, надеялись, что у нас есть льготы или близкие отношения с банками и что мы могли бы договориться, чтобы банк закрыл глаза на их жизненные сложности. Дело кончилось тем, что, работая с клиентом, мы элементарно подавали заявки в несколько банков наугад, надеясь, что хоть кто-то даст положительный ответ. И все это выдавали за свою услугу.

Конечно, ценность такой «услуги» стремилась к нулю. Это было простое посредничество без всякой экспертизы, притом

исключительно непрофессиональное. А я ведь задумывал еще и оказывать услуги юридическим лицам! Но там все оказалось гораздо сложнее. Если оценить платежеспособность человека довольно легко, то провести комплексный финансовый анализ деятельности предприятия без должного опыта и навыков совершенно невозможно. И как я только планировал подбирать наилучшие условия кредитования и договариваться с банками в интересах серьезных компаний-заказчиков?! Сейчас диву даюсь...

В принципе зарабатывать получалось, но мало. Худо-бедно бизнес существовал, а я радовался тому, что все же реализовал свою мечту и открыл собственное дело.

А потом наступил 2008 год. Кредитование в нашей стране прекратилось практически полностью. И если раньше по теории вероятности наши заявки иногда одобрялись банками, то в 2008 году все наши шансы исчезли. Зато клиентов прибавилось! Ведь мы расклеивали на столбах рекламу: «Нужен кредит? Поможем получить!» И внизу объявления, конечно же, спасительный телефон. В итоге толпа желающих обрушилась на нашу контору, а банков, выдававших кредиты, не осталось.

На этом мой первый бизнес и закончился. Аренду платить было нечем, мне пришлось отказаться от офиса в 60 метров, который мы делили пополам с тем самым другом Серегой, да и у Сереги дела тоже пошли не лучшим образом. В итоге мы сначала переехали в офис поменьше, а потом и вовсе свернули всю деятельность.

Я пытался поменять направление бизнеса. В процессе оказания услуг в сфере кредитования мы сработались со страховыми компаниями и начали заниматься перепродажей страховок. Например, если кому-то требовался полис КАСКО, мы брали несколько страховых компаний, просчитывали условия, выбирали из них наиболее выгодные и заключали в интересах клиента договор. Увы, тоже дело толком не пошло. Я переехал в

маленькую комнатенку площадью 18 метров. Ее арендовал мой отец, у которого тогда был охранный бизнес. Там сидели бухгалтер и я.

В той комнатенке и появилась идея заниматься взысканием долгов.

Появилась сумбурно. У отца был заместитель — бывший сотрудник органов, компетентный в долговых и смежных вопросах. Однажды отец позвал меня на чашку кофе и завел разговор о том, чтобы попробовать позаниматься взысканием. Алексей Николаевич — так звали заместителя — вполне мог пригодиться. Я думал недолго: поскольку дела шли плохо и долги накрывали меня с головой, решил попробовать.

Мы быстро переделали сайт. Написали на нем, что теперь мы не помогаем оформлять кредиты и не продаем страховые полисы, а взыскиваем долги. И тут же нарисовались несколько клиентов с обычными расписками, которым надо было решить вопросы со своими должниками. Заключили мы с ними несколько договоров по оказанию услуг... Я хорошо помню тот день, когда мы сели с Алексеем Николаевичем и стали взыскивать первый долг. У нас было имя должника и его телефон. У нас не было ни методики взыскания, ни опыта. «Может, позвоним ему?» — предложил я. «Ну давай попробуем», — согласился Алексей Николаевич. Мы позвонили, и нам ответил молодой человек, который обложил нас отборным матом и заявил, что платить ничего не будет. И даже нагло спросил — с чего мы взяли, что он вообще кому-то должен?

И бросил трубку.

Стали мы думать и в итоге остановились на прекрасной, как нам тогда казалось, идее — сделать этому должнику пакость. Мы выяснили, где он живет, и я напечатал пачку объявлений, на которых было написано: «Уважаемые жильцы! В квартире номер 7 проживает нехороший человек Семенов, который должен крупную сумму денег Иванову, и если вы что-то об этом знаете — срочно позвоните по телефону». Далее шел номер мобильного

телефона. И я, конечно, не придумал ничего лучшего, кроме как опубликовать на объявлении свой личный номер.

Вечером я сам поехал в тот самый жилой дом с этими объявлениями, прихватив с собой клей «Момент». Я облепил весь подъезд должника и два соседних подъезда, а еще наклеил объявление на стекло квартиры на первом этаже — лицевой стороной внутрь. Целью такого мелкого хулиганства было вывести должника на эмоции.

Следующий день начался со звонка на мой мобильный телефон. Звонили из милиции. Голос в трубке сообщил, что на меня поступило заявление от добропорядочного гражданина Семенова. Исходя из содержания заявления, я обвинялся в расклейке объявлений, содержащих заведомо ложную информацию о человеке.

Со мной ничего подобного раньше не случалось, и стало немного страшно. Я сходил в отделение милиции, дал объяснения. В итоге никаких серьезных последствий для меня не было: проступок-то был, по большому счету, пустяковый. Плюс ко всему я довольно быстро понял, что такие «топорные» методы взыскания долгов не работают.

А буквально через пару дней нам позвонила бабушка, которая оказалась не просто бабушкой, а бабушкой того самого должника. «Сыночки! — запричитала она в трубку. — Мне так неприятно читать вот эти все объявления-то!» Оказалось, что в квартире по месту прописки жил не сам должник, а его бабушка. И конечно, объявления сильно задели ее... Бабушка попросила больше никаких объявлений не клеить и предложила оплачивать долг внука из своей пенсии — с условием, чтобы внуку об этом никто ничего не сообщал.

У меня обострилось чувство справедливости. Ну как так — молодой балбес взял денег и не отдал, а его старенькая бабушка теперь будет почти всю свою пенсию отдавать, чтобы решить его проблемы?! Именно тогда я осознал, с какой категорией граждан

мне придется иметь дело в коллекторском бизнесе. Вот с такими наглецами, которые набирают долгов, палец о палец не ударяют, чтобы их вернуть, а потом за них бегают, объясняются и расплачиваются их друзья, близкие, родственники. А часто — еще и малоимущие пенсионеры, которые вынуждены отдуваться за молодую поросль...

Надо сказать, что чувство возникло у меня в тот момент действительно очень острое. И я подумал, что имеет смысл двигаться дальше в сфере взыскания долгов, чтобы наводить порядок и восстанавливать справедливость.

...А та бабушка действительно начала платить, постепенно выплатила весь долг за своего оболтуса, и мы его больше не трогали. Это были первые деньги, которые я заработал на взыскании.

ЦЕЛЬ — БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

После того случая мы решили поднять статус нашего бизнеса и перейти на уровень официальных кредитных организаций. Первым банком, в который мы пришли с целью получить контракт на взыскание просроченных долгов, был «Русьбанк». У нас натурально тряслись коленки, когда мы впервые пришли в отделение банка к управляющему и стали рассказывать ему, какие мы заоблачно крутые взыскатели и как эффективно умеем собирать долги. На встречу отправились мы тогда с Алексеем — но уже не с Николаевичем, а с тем, который сейчас является моим партнером по бизнесу.

И вот мы с Алексеем сидим перед управляющим банка и напускаем важности — а у самих за душой нет абсолютно ничего, кроме нескольких частных долговых расписок, по которым еще работать и работать, прежде чем появятся шансы хоть что-то

получить. Мы, воплощение солидности, рассказывали управляющему банка про то, какой у нас крупный кол-центр, какие у нас опытные выездные группы, как мы успешно работаем по всей Ярославской области. Хотя в реальности дело обстояло так: я лично ездил встречаться с должниками, а Алексей сидел на телефоне и их обзванивал. И все. Больше никаких ресурсов у нашей хвальной коллекторской компании не было.

НА НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ
БИЗНЕСА СОВЕРШЕННО
НОРМАЛЬНО СОЗДАВАТЬ
ВАЖНОСТЬ НА ПУСТОМ
МЕСТЕ, ИСКУССТВЕННО
ДОБАВЛЯТЬ ВЕС
СЕБЕ И СВОЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
МНОГИЕ НА ТАКОЕ
НЕ РЕШАЮТСЯ,
А НУЖНО БЫ!

Оглядываясь назад, я не считаю, что мы поступали тогда плохо, заведомо обманывая наших собеседников в банке. На начальной стадии бизнеса совершенно нормально создавать важность на пустом месте, искусственно добавлять вес себе и своей деятельности. Многие на такое не решаются, а нужно бы! Ведь это объективная ситуация: когда ты начинаешь свое дело, у

тебя еще ничего нет. Но если ты это что-то не придумаешь, не представишь максимально детально и не передашь словами и образами партнеру или заказчику на переговорах, это вряд ли у тебя когда-нибудь и появится! Да-да, нужна хорошая, здоровая наглость, чтобы прийти и заявить о себе в полный голос!

У нас это сработало. Мы заключили договор с «Русьбанком». Я помню, как мне позвонили, сообщили, что мы прошли отбор и с нами готовы заключить агентский договор по взысканию. Нам передали долговой портфель аж с 11 должниками на общую сумму 7 млн рублей. Одиннадцать должников! На 7 млн рублей!!! Мне в тот момент подобные цифры и масштабы деятельности представлялись фантастическими. Меня переполняло чувство гордости: я был убежден, что вот-вот взыщем, денег заработаем, сказочно разбогатеем!

В реальности, когда мы начали работать по тому долговому портфелю, немедленно выяснилось: это — катастрофа. Взыскать даже минимум было нереально, долги оказались совершенно бесперспективными. Душу грела только уверенность в том, что мы способны завоевывать крупных клиентов — таких как банки. И мы стали изучать рынок, смотреть, какие еще есть заказчики. И усмотрели, что в Москве есть такая компания — «Секвойя», крупное коллекторское агентство. Они регулярно проводили тендеры для региональных компаний на обслуживание их портфелей долгов в каждой конкретной области страны. Я набрался смелости, позвонил в «Секвойю» и сообщил: «Мы — лучшее коллекторское агентство Ярославской области!» В общем, по обкатанной схеме нагнал важности и предложил федеральному агентству сотрудничать именно с нами.

Девушка на другом конце провода ответила отрицательно, но сообщила, что у нее есть знакомые, которые работают в другой крупной коллекторской фирме — «ЭОС». И предложила передать наши контакты туда. И не обманула, действительно передала! Нам перезвонили из «ЭОСа», пригласили участвовать в тендере по

Ярославской области. Мы подали заявку и дрожали одновременно от страха и восторга: это был наш первый тендер, и нам так хотелось выиграть!

Очень сильные желания порой воплощаются в жизнь: мы вышли победителями в нашем первом же тендере. Представители «ЭОСа» сообщили, что теперь мы будем их официальными и эксклюзивными представителями на всей территории Ярославской области. Чувство счастья переполняло нас, новые горизонты и масштабы бизнеса потрясали сознание.

Разумеется, «ЭОС» передал нам на взыскание самый хлам, самые жуткие и никогда-в-жизни-не-взыскиваемые долги, которые в свое время «ЭОС» купил у тех банков, которые сначала не проводили строгий отбор заемщиков, а потом еще и сами «выжали как лимон» портфели просроченных задолженностей перед тем, как отдать их на агентское взыскание. Следом с такими вот должниками поработали специалисты самого «ЭОСа» — и наконец, о счастье, эти долги попали к нам.

Как вы понимаете, на нашем этапе взыскивать уже было практически нечего.

Думаете, я пал духом? Как бы не так. В тот судьбоносный момент я понял, что если ты работаешь и искренне стремишься достичь результата, даже из такого долгового хлама можно взыскивать существенные суммы. Мы как клещами вцепились в свой шанс и даже по «мертвым» долгам умудрялись получать с заемщиков деньги! «ЭОС» тогда заключил договоры сразу с несколькими компаниями по ряду регионов, и по итогам месяца мы стали лучшими из всех по объему добытых денег. Мы работали за счет сумасшедшей мотивации, за счет бешеного желания показать всему миру, что мы можем взыскивать долги, что мы умеем это делать.

МЫ РАБОТАЛИ ЗА СЧЕТ
СУМАСШЕДШЕЙ
МОТИВАЦИИ, ЗА СЧЕТ
БЕШЕНОГО ЖЕЛАНИЯ
ПОКАЗАТЬ ВСЕМУ
МИРУ, ЧТО МЫ МОЖЕМ
ВЗЫСКИВАТЬ ДОЛГИ,
ЧТО МЫ УМЕЕМ ЭТО
ДЕЛАТЬ.

Именно в тот период у нас в головах стала складываться методика коллекторского дела, понимание того, как именно нужно работать с должниками.

Забегая вперед, отмечу забавный случай: через несколько лет я на полном серьезе вышел с предложением к владельцу «Секвойи» о приобретении его бизнеса. Но когда я получил подробные данные о его реальном состоянии и провел элементарный анализ финансовых показателей, то выяснилось, что показатели моего бизнеса уже превосходили их по всему комплексу параметров! Молодым мальчишкой я думал, что «Секвойя» — недостижимый монстр, а спустя несколько лет я отказался от приобретения этого «монстра» просто потому, что меня не устроили параметры его бизнес-модели. Мы ушли далеко вперед.

И это типичная ситуация. В определенный момент своей жизни ты смотришь на что-то и думаешь: вау, это недостижимо! А потом (как правило, довольно скоро) выясняется, что ты сам уже

продвинулся гораздо дальше, и смотреть на предмет своего бывшего восхищения уже попросту неинтересно...

Все основывается на внутренней мотивации, стремлении к совершенствованию и искреннем желании показать результат.

Но вернемся на рубеж 2009–2010 годов. Мы все еще были маленьким коллекторским агентством и работали только на территории Ярославской области. У нас был прямой договор с «ЭОСом». И вскоре по ряду признаков мы стали догадываться, что в бизнесе «ЭОСа» не все идет гладко. Одним из таких признаков было то, что они не выплатили нам по договору очередной ежемесячный платеж. А сумма составляла 40 000 рублей.

По сей день этот долг не оплачен. Фирма «ЭОС» остается должна тому маленькому агентству из моего прошлого!

Я — СТОРОННИК
ТАКТИКИ МЕЛКИХ
ШАГОВ. НЕ НУЖНО
СТАВИТЬ ПЕРЕД
СОБОЙ ЧРЕЗМЕРНО
ОТДАЛЕННУЮ ЦЕЛЬ,
КАК БЫ ЧЕТКО ТЫ ЕЕ
СЕБЕ НИ ПРЕДСТАВЛЯЛ
И ФОРМУЛИРОВАЛ.

Недавно мы встретились с нынешним генеральным директором «ЭОСа», и я не преминул подшутить: «А вы помните, что должны нам денег?» Посмеялись, конечно. Я рассказал ему ту

историю, ведь долг сформировался задолго до его вступления в должность, и он о нем ничего не знал. И опять же, я отметил для себя, что мы общались в разных статусах: он был наемным работником, а я уже — владельцем бизнеса.

Дороги судьбы неисповедимы. Я — сторонник тактики мелких шагов. Не нужно ставить перед собой чрезмерно отдаленную цель, как бы четко ты ее себе ни представлял и формулировал. Ведь дорога может запросто вывести тебя не туда, и в этом случае тебя постигнет разочарование. Моя тактика мелких шагов подразумевает, что ты просто движешься вперед, отдавая всего себя на каждом этапе — и судьба тебя обязательно поддержит. Возможно, она приведет тебя вообще не туда, куда ты планировал попасть! Но если ты был честен с самим собой и искренне трудился, тебе там точно понравится.

НОВЫЕ ВЫСОТЫ

Примерно тогда же, в начале 2010 года, я снова набрался смелости и позвонил в Сбербанк. Неслыханная наглость для представителя небольшого регионального коллекторского агентства. Но мне повезло пообщаться с Сергеем Геннадьевичем Полежаевым, сотрудником Сбербанка, с которым я установил и сохранил превосходные человеческие отношения, не ограничивающиеся только деловыми. А тогда, когда я впервые встретился с ним и с его заместителем, нам довольно быстро дали понять: «Вы — никто, мы с мелкими агентствами прямых договоров не заключаем, работаем только с федеральными компаниями». Вышел я с той встречи оплеванным, было некомфортно.

Та встреча оказалась во многом судьбоносной, только ее последствия проявились через несколько лет.

А в 2010 году наш бизнес вновь провалился в тартарары. Банки стали заключать только прямые договоры с крупными федеральными коллекторскими компаниями, у которых были свои официальные представительства по регионам страны. И мы остались без шансов на новые долговые портфели, так как работали только по Ярославской области.

В тот момент я принял четкое решение: всё, больше работать взыскателем я не буду — с меня хватит. И устроился управляющим в кинотеатр. Параллельно стал заниматься общественной деятельностью и в таком режиме вполне безбедного существования провел больше года.

А потом в один прекрасный день мне позвонил Полежаев. Тот самый, из Сбербанка! Непонятно как, но он разыскал мой телефон. И сообщил: «Я помню, вы занимались коллекторским бизнесом, а мы как раз готовим крупную сделку по продаже долгов, не хотите ли поучаствовать?»

С того телефонного звонка и началась новейшая история моей коллекторской компании.

Хотя первая моя реакция на звонок была скорее отрицательной. «Да ну! — подумал я. — Опять заниматься взысканием долгов!» И сразу вспомнил бывшее... Все проблемы... Но затем подумал: вот живу я от зарплаты до зарплаты, ну премия в конце года... Но перспектив роста — практически никаких, ситуация от меня совершенно не зависит, на свою жизнь я толком повлиять не могу.

И решил: судьба не просто так подкидывает мне новый шанс. Я оценил параметры предложения Полежаева: чтобы выкупить портфель, требовалось 13 млн рублей. Для меня это была колоссальная сумма... К счастью, к вопросу подключился мой отец: он договорился с человеком, который согласился дать в долг эти деньги.

Когда я заявлялся на тендер Сбербанка, было очень страшно. Я подал документы, по факту еще не имея ни копейки из

заявленной суммы. Отказаться от тендера было уже нельзя: если бы моя компания победила, так или иначе эти деньги пришлось бы найти. Я хорошо помню ситуацию: через пару дней после тендера мне звонят из банка и говорят: «Андрей Александрович, мы вас поздравляем, вы победили, все хорошо, мы заключаем договор». А я не знаю, радоваться этой новости или нет.

ВАЖНОЕ ИСКУССТВО:
В ЛЮБЫЕ ВРЕМЕНА
НЕ РАССЛАБЛЯТЬСЯ,
ПОСТОЯННО
СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ,
ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД
И УСЕРДНО ТРУДИТЬСЯ.

К счастью, все благополучно разрешилось: знакомый отца не отступил от своего обещания, и я получил требуемую сумму. Отдал ее в банк — и так купил свой первый по-настоящему серьезный, качественный портфель долгов. Это был декабрь 2013 года. За день до Нового года нам удалось взыскать из того портфеля первую серьезную сумму, и я понял, что из кинотеатра, пожалуй, надо уходить.

Так и сделал. Встретил Новый год и сразу написал заявление на увольнение. Я взялся за долговой портфель со всем рвением изголодавшегося по своему делу бизнесмена — и буквально за несколько месяцев вернул всю сумму в 13 млн! Дела наладились, и у меня сложилось понимание, что можно и нужно двигаться

дальше. Хотя, конечно, еще не было ни малейшего намека на долгосрочную стратегию и планирование развития.

ПАДАТЬ БОЛЬНО, НО НУЖНО

2014 год, по крайней мере его первая половина, был для нашего бизнеса исключительно успешным. Все шло отлично, и не только в нашем деле, но и в других сферах предпринимательства. И это сильно нас расслабило. А когда ты успокаиваешься, инстинкт самосохранения притупляется, и тебя моментально могут «съесть» конкуренты, либо как минимум в бизнесе начнутся серьезные сложности. Важное искусство: в любые времена не расслабляться, постоянно совершенствоваться, двигаться вперед и усердно трудиться.

Я не делал в тот момент ничего из перечисленного.

Результат не заставил себя долго ждать. В конце 2014 года в нашем бизнесе случился огромный провал. А все началось с предложения от Сбербанка поучаствовать в так называемой централизованной цессии. Ранее мы покупали долги только по пяти областям — Ярославской, Ивановской, Костромской, Вологодской и Архангельской, а теперь продавался портфель с бóльшим территориальным охватом: права на взыскание задолженности общим объемом 7 млрд рублей можно было приобрести за цену в 180 млн.

И конечно, на волне успеха я задумал эту сделку забрать себе. Для этих целей я запланировал взять кредит в банке, но не отдавал себе отчета в том, что никакой банк нам, молодой компании, не выдаст такую серьезную сумму без достаточного залога. Я пообщался с председателем правления одного из банков, с которым у меня были доверительные отношения, и он мне на словах подтвердил, что они могут дать по моей заявке

положительный ответ. Ничего точно обещано не было, но я, ослепленный собственным самомнением, почему-то ни минуты не сомневался, что нужная сумма обязательно будет получена.

И вот настал момент подачи документов. Как сейчас помню, это был мой день рождения, 19 декабря. Было очень холодно. Я приехал в центральный московский офис Сбербанка на Вавилова, 19. И вы же помните — денег по существу у меня не было, а если бы мы победили в тендере, их обязательно нужно было бы выложить в течение нескольких дней.

Буквально через несколько часов после проведения тендера мне позвонили из Сбербанка.

И неуверенным голосом спросили: «Андрей Александрович, вот мы вскрыли и проанализировали заявки, и по всему получается, что побеждаете вы. Но у нас есть некоторые сомнения. Вы молодые, небольшие, мы вас толком не знаем... А у вас найдутся вообще деньги?» Я радостно ответил, что деньги, конечно, найдутся, ведь у нас подтвержденное банковское финансирование. Внутри себя я тогда был убежден, что если ты нечто уверенно декларируешь, судьба обязана тебе это предоставить...

В день подписания договора я приехал в Сбербанк, хотя на тот момент мой банк так и не дал подтверждения о выдаче кредита. Я зашел в кабинет, взял договор и подписал его. Мне сообщили, что я могу отдохнуть и выпить кофе, пока они подпишут все документы со своей стороны.

Я зашел в буфет, заказал чашечку кофе. Открыл свой ноутбук, запустил почту — и похолодел от ужаса. Свежее письмо из банка: «Извини, Андрей, я все понимаю, но кредитных денег для тебя выделить не удалось».

Таким образом, через несколько дней, согласно только что подписанному мною же договору, мне надо было заплатить Сбербанку 180 млн рублей, а у меня не было ни малейшего

представления о том, где их взять. Попахивало ярким, но позорным концом всей моей коллекторской карьеры...

Тем не менее, мужественно допив свой кофе, я решил вернуться в офис Сбербанка и всеми правдами и неправдами тянуть время. Я хотел показать, что по кредиту у меня полный порядок и возможны только технические задержки.

Я зашел в лифт в здании Сбербанка. Один. И как сейчас помню: закрыл лицо руками, явственно представив себе все грядущие фатальные последствия. В тот самый момент двери лифта открылись на одном из этажей, и зашел какой-то мужчина в галстуке.

Зашел и сочувственно посмотрел на меня, явно оценив мою мимику и лицо, в отчаянии обхваченное ладонями.

Позже оказалось, что это был Денис К., директор управления проблемными активами Сбербанка, который лично сопровождал всю нашу сделку. Денис в тот момент ехал в лифте на встречу со мной, чтобы отдать мне подписанный договор и обсудить наши дальнейшие действия. Увидев меня в лифте, он сразу сообразил: что-то со мной не так.

Но в лифте он меня еще не знал. И вот мы оба вышли из лифта и зашли в кабинет, где подписывали договор, и там уже все стало понятно. Так мы и познакомились.

Я наплел, что мне надо было всего лишь съездить в дружественный банк, чтобы согласовать пару формальностей перед получением 180 млн, но вышло как-то неубедительно. Они явно запаниковали. Денис хорошо считал выражение моего лица в лифте. Сотрудники Сбербанка принялись выпытывать у меня, что же теперь будет.

Я уверял, что все будет хорошо.

Кое-как попрощался с ними. Сел в машину. Ситуация была ужасающая, и она усугублялась тем, что до конца года оставались считанные дни. Обычно, если победившая компания отказывается, Сбербанк отдает долговой портфель следующему

участнику тендера по ценовому предложению. Но в том конкретном случае Сбербанку нужно было непременно закрыть сделку до конца года, что технически было возможно осуществить только при моем скромном участии. Переоформить документы на другую фирму просто не успели бы! Таким образом я выставил сотрудников Сбербанка в самом плохом свете: Денис К. под свою ответственность пообещал выручить для банка до Нового года эти 180 млн, а теперь мог не получить ничего и подвести себя и коллег всего своего отдела...

НАДО ПОНИМАТЬ
ПАДЕНИЕ КАК
ОЧЕРЕДНОЙ ЭТАП
В ПРОЦЕССЕ РОСТА,
А НЕ ЛИЧНОСТНЫЙ
КОЛЛАПС. РАЗ ТЫ УПАЛ,
ЗНАЧИТ ТЫ ОКАЗАЛСЯ
НЕ ДОСТАТОЧНО
СИЛЕН. НУЖНО БОЛЬШЕ
ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ,
СТАРАНИЙ — И ВСЕ
ПОЛУЧИТСЯ.

У меня в запасе была пара дней. Я попытался что-то изобрести, но потом окончательно сник и позвонил Денису. И честно

сообщил, что финансирования у меня нет и не будет. Списал все на падение курса рубля, на еще какие-то не зависящие от меня обстоятельства — хотя, конечно, целиком и полностью виноват был сам. Денис на меня заорал: «Ты чего творишь, малявка?! Нас тут сейчас всех оштрафуют на пять зарплат, и это еще в лучшем случае! Скорее всего, сначала оштрафуют, а потом уволят!!!»

Очень, в общем, был грубый разговор.

Я обрушил себе репутацию. Выставил себя неблагонадежным партнером. И получил мощнейший удар по самолюбию: наметил новую высоту и не сумел ее взять.

Вот так мы в компании встретили 2015 год. Настал страшный период, денег не было вообще. Но вот для чего нужны такие периоды: ты начинаешь мыслить иначе, собираешь все силы в кулак и понимаешь, что НАДО действовать — просто потому, что нет иного выхода. Весной 2015 года мы каким-то чудом привлекли сумму в 7 млн рублей от нашего первого инвестора и приобрели портфель долгов, за счет которого кое-как, с огромными усилиями выбрались из ямы. Каждый из нас понял, что никогда нельзя прохлаждаться и купаться в лучах славы. В конечном итоге то, что я тогда считал мощнейшим ударом, жалея себя и считая невинной жертвой, заставило нас поумнеть и дать результат впоследствии.

Падать нужно. Это полезно. Благодаря тому падению мы и достигли нынешнего положения дел, но польза падения очевидна в том случае, если правильно воспринять сам провал, сделать выводы и настроиться на работу. Надо понимать падение как очередной этап в процессе роста, а не личностный коллапс. Раз ты упал, значит ты оказался не достаточно силен. Нужно больше знаний, умений, стараний — и все получится.

Я ПРОМЕНЯЛ
БАНКОВСКУЮ
ВОЛОКИТУ И ОФИЦИОЗ
НА ДЕНЬГИ ЧАСТНЫХ
ИНВЕСТОРОВ. И ПУСТЬ
ЭТО ДОРОГИЕ ДЕНЬГИ,
НО Я ПОНИМАЮ, ЧТО
Я ЭКОНОМЛЮ СВОИ
СИЛЫ И ВРЕМЯ, ЧТО,
НЕСОМНЕННО, ДОРОЖЕ
ЛЮБЫХ ПРОЦЕНТОВ.

Ко мне пришло понимание, что наша стратегия состоит в том, чтобы увеличивать бизнес, покупая по цессии новые портфели долгов, и целенаправленно привлекать инвесторов. Сначала в малых объемах, потом в более и более крупных. В процессе роста сколотился крепкий коллектив, мы стали совершенствовать методику взыскания, потому что заемщики умнеют, и чтобы прогрессировать, мы должны всегда идти на шаг впереди. В 2016 году, когда я стал уже совершенно уверен в своей бизнес-модели, мы вывели привлечение инвестиций на недостижимый ранее уровень. Да, я начал ориентироваться только на частных инвесторов и истребил в себе все иллюзии относительно кредитов в банках. Я променял банковскую волокиту и официоз на деньги частных инвесторов. И пусть это дорогие деньги, но я понимаю,

что я экономлю свои силы и время, что, несомненно, дороже любых процентов.

Кроме того, падение с высоты на самое дно научило меня четко осознавать свой реальный доход, понимать, как именно я могу выполнять свои финансовые обязательства. Аккуратность и ответственность сейчас являются основными законами ведения моего бизнеса: я тщательно все просчитываю и обеспечиваю запас прочности в любой период времени. Даже если что-то идет не так, я всегда готов выполнить все обязательства перед нашими инвесторами в полном объеме.

Кто не проигрывал, тому очень сложно побеждать в долгосрочной перспективе.

Глава 2

Что такое коллекторский бизнес?

ВИДЫ КОЛЛЕКТОРСКОГО БИЗНЕСА

Насколько молод коллекторский бизнес в России, можно судить по одному простому факту: еще в начале 2000-х в нашей стране официально не существовало ни одного коллекторского агентства. Лишь у некоторых банков были дочерние предприятия, которые работали исключительно на возврат задолженностей перед своими банками-учредителями. К примеру, в 2001 году было зарегистрировано Агентство по сбору долгов при банке «[Русский стандарт](#)». Прошло еще несколько лет, и наконец стали официально появляться независимые профессиональные коллекторские агентства. Первая такая организация возникла в 2004-м, и называлась она «ФАСП».

Но вплоть до 2008 года не было даже намека на бурный рост в этой сфере бизнеса! Банки в основном действовали по старинке, пытаясь справиться с возвратом долгов своими силами. Сотрудники кредитных организаций терпеливо отправляли смс-напоминания, обзванивали нерадивых должников, в крайнем случае связывались с начальством по месту работы и просили повлиять на задолжавшего сотрудника. И в то же самое время банки продолжали раздавать быстрые кредиты, для получения которых требовался самый минимум документов. Портфель

задолженностей по кредитам в масштабах страны раздувался, как гигантский мыльный пузырь.

И наступил 2008 год. История совсем в духе бестселлера, написанного по следам махинаций на Уолл-стрит.

Итак, просрочка по кредитам возросла, многие заемщики перестали возвращать долги. Для эффективной работы с должниками теперь требовалось больше усилий, поэтому рядовым банковским служащим стало сложнее справляться с такими задачами. Вот когда банки поняли: без специализированных коллекторских агентств не обойтись. Появился спрос на услуги коллекторов — появилось и предложение!

В МОМЕНТ ПЕРЕХОДА
ДОЛГА ОТ БАНКА
К КОЛЛЕКТОРАМ
НЕДОБРОСОВЕСТНЫЙ
ЗАЕМЩИК ПОКИДАЕТ
СТАВШУЮ ЕМУ
ПРИВЫЧНОЙ ЗОНУ
КОМФОРТА. ДЛЯ НЕГО
ЭТО ВАЖНЫЙ МОТИВ
К ТОМУ, ЧТОБЫ
СЕРЬЕЗНО ЗАДУМАТЬСЯ
О ВОЗВРАТЕ ДОЛГА.

В современной России существуют две модели коллекторского бизнеса. Первая — агентская схема. Банк выдает кредит, деньги вовремя не возвращаются, и у банка встает дилемма: либо заниматься этим долгом собственными силами, то есть содержать штат соответствующих специалистов, обучать людей, обеспечивать их рабочими местами, либо отдать задачу на аутсорс, воспользовавшись услугами коллекторов. В случае агентской схемы коллекторская фирма и банк заключают договор, согласно которому фирма становится официальным представителем банка и начинает требовать долг в его пользу, получая некоторый процент от суммы долга в качестве вознаграждения. Агентская схема была крайне популярна на заре коллекторского бизнеса в России, однако в современных условиях она фактически вымирает. Это связано в том числе с новыми законами, о которых речь пойдет чуть позже.

Вторая, процветающая ныне модель коллекторского бизнеса, — это выкуп долговых обязательств у банка за определенную фиксированную сумму. После этого коллекторская компания начинает напрямую заниматься возвратом долга, который полностью перешел в ее распоряжение. Заключаемый в рамках данной схемы договор крайне выгоден для банка. Ведь в соответствии с нормативами ЦБ, когда клиент не платит банку 180 дней и более, банк обязан сформировать резерв в объеме 100%-го покрытия соответствующего долга, что невыгодно по очевидным причинам. Ну представьте себе: вы — банк, вы даете в долг 100 рублей, а если вам их вовремя не возвращают, вы должны еще 100 рублей отложить про запас! Единственный действенный инструмент в такой ситуации — продать долг. Такой механизм подробно отражен в Гражданском кодексе: это — цессия, переуступка прав требования.

Где же здесь бизнес? Если заемщик много месяцев подряд не платил банку, с какой стати ему отдавать долг коллекторскому агентству?

Но психология — великая вещь. В основе коллекторского бизнеса лежит фактор страха. Одно дело, когда вы должны банку — большой и неповоротливой структуре, которая не представляется вам непосредственно опасной, особенно если туда лишний раз не ходить и не отвечать на звонки банковских служащих, интересующихся долгом. И совсем другое дело — когда вы должны денег вполне конкретным людям. Они не ограничены территорией банка, они всегда находятся от вас в шаговой доступности, могут как позвонить по телефону, так и пообщаться лично по месту проживания. В момент перехода долга от банка к коллекторам недобросовестный заемщик покидает ставшую ему привычной зону комфорта. Для него это важный мотив, чтобы серьезно задуматься о возврате долга.

Единственный способ для банка высвободить резервы под выдачу новых кредитов — это продажа долгов коллекторским компаниям.

Сколько долгов купили коллекторы?



Источники: «НАПКА», «Первое коллекторское бюро»

РЫНОК ЦЕССИИ

Даже сейчас, когда с начала бурного роста прошло уже почти 10 лет, коллекторский рынок в России все еще в стадии становления. На нем работает десяток крупных компаний, остальные —

сравнительно небольшие. До 2013 года конкуренция была слабой; сейчас она есть, но пока умеренная: игроки на рынке доверительно общаются, есть возможность конструктивно строить диалог с конкурирующими компаниями. Статистика свидетельствует, что выкупается только 80% долгов, которые выставляются банками на продажу: предложение значительно превышает спрос! Однако тренд 2016–2017 годов красноречиво показывает, что коллекторский бизнес — весьма привлекателен с точки зрения рентабельности, все больше инвесторов осознает реальную отдачу от вложенных средств, все больше коллекторских компаний завоевывают авторитет благодаря проверенной и эффективно действующей бизнес-схеме, позволяющей приносить себе и инвесторам стабильный доход. Этот доход превышает ставки по банковским депозитам.

Есть, конечно, на коллекторском рынке и нежелательные игроки — одиночки-самоучки. Своей бездумной, но активной деятельностью они пропагандируют сомнительную бизнес-идею, которая заключается в том, что любому человеку можно взять и по-быстрому основать юридическое лицо, набрать пару десятков менеджеров-коллекторов, выкупить у банка долги и начать их возвращать (подразумевается, что с успехом). Такая прослойка «частных коллекторов» непрофессионально относится к бизнесу, и это заметно портит рынок. Достаточно упомянуть лишь то, что эти люди неадекватно рассматривают саму коллекторскую бизнес-модель, переоценивают свои возможности, пребывают во власти иллюзий. Банки, потирая руки, продают им портфели долгов по многократно завышенной цене. Вот недавний прецедент: портфель, реальная рыночная стоимость которого составляла 2% общей суммы долга, был продан «новичку-одиночке» за 9%! Как вы думаете, подвигнет ли это банки в следующий раз выставлять портфель долгов за 2% или они снова захотят получить шальные 9%, а то и все 12%? И кого будет заботить, что горе-бизнесмен был послан куда подальше

бывалыми неплательщиками и прогорел уже через несколько месяцев?..

Новыми игроками на современном коллекторском рынке пытаются стать и те, кто ранее работал по агентской схеме. Но цессия — это совершенно другой уровень инвестиционной осознанности и финансовой ответственности. Когда вы работаете за процент в качестве агента, ваши стартовые инвестиции минимальны. Когда же вы выкупаете долговой портфель стоимостью в десятки миллионов, вам надо эти миллионы найти и сразу же отдать банку. И уже потом стараться заработать, причем не столько же, а гораздо больше, чтобы не только расплатиться с инвесторами, но и обеспечить достойную прибыль своей фирме.

Многие боятся рисковать и пытаются жить в рамках текущего оборота, без крайней необходимости не занимая деньги. Я — постоянно занимаю у инвесторов большие суммы. И не боюсь этого, потому что сейчас я уверен в себе, в своей профессии и своей команде. Используя метод привлечения крупных инвестиций, вы гораздо быстрее решаете вопросы масштабируемости бизнеса, развиваетесь и достигаете высот, к которым стремитесь. Вы проходите путь, который другие фирмы делают за 10 лет, затрачивая на это полтора-два года!

БИЗНЕС-СХЕМА КОЛЛЕКТОРСКОГО ДЕЛА В РОССИИ

Как вы уже наверняка догадались, каждое коллекторское агентство стремится максимально выгодно приобрести долговые портфели, которые регулярно выставляются на продажу банками. В 2016 году было выставлено на продажу долгов на 500 миллиардов рублей. Цена портфелей варьируется: самыми

дорогими являются долги, просрочка платежей по которым не превышает 360 дней. Такие долговые портфели, как правило, приходится покупать почти за 3–5% от общей суммы долга, а то и дороже. Долговые портфели с просрочкой платежей от года до двух лет оцениваются дешевле и в среднем приобретаются за 1,5–2,5% от общей суммы долга. Ну и наконец, долги с просрочками свыше трех лет — самые недорогие: их можно приобрести и за 0,5–1%. Еще бы: на рынке бытует мнение, что и вероятность возврата таких «старинных» задолженностей стремится к нулю!

Мы с этим мнением категорически не согласны и активно скупаем именно старые долги. Почему? Да потому что если человек не платит полгода или даже год, то скорее всего, черная полоса в его жизни «в самом разгаре» и, начав обрабатывать такой долг, коллекторская компания столкнется с объективной ситуацией отсутствия средств у должника. Однако по прошествии двух-трех лет вероятность того, что в жизни человека произошли перемены к лучшему, существенно повышается! И пусть этот человек предпринял все возможные меры, чтобы забыть о старых долгах, мы обязательно ему о них напомним. Потому что долг — это то, что надо отдавать, и мы убедительно просим каждого заемщика это сделать. На нашей стороне закон и, что еще важнее, принципы честной жизни, которые мы отстаиваем всей своей работой.

КАК ВИДИТЕ,
НАША БИЗНЕС-
МОДЕЛЬ ПОЗВОЛЯЕТ
ДОСТАТОЧНО БЫСТРО
КОМПЕНСИРОВАТЬ
ЗАЕМНЫЕ СРЕДСТВА,
ОБЕСПЕЧИВАТЬ
ВЫСОКИЙ ДОХОД ДЛЯ
ИНВЕСТОРА И ТРАТИТЬ
СУЩЕСТВЕННЫЕ
СРЕДСТВА НА РАЗВИТИЕ
КОМПАНИИ.

Конечно, покупая портфель долгов на 50 миллионов рублей, наивно надеяться, что удастся взыскать хотя бы половину от этой суммы. Это — фантастика. В то же время абсолютно реальным является показатель, лежащий в основе бизнес-модели нашей компании: возврат 17,2% долга в течение трех лет. А помните, за сколько процентов такой долг был куплен? Например, за 3%... Как видите, наша бизнес-модель позволяет достаточно быстро компенсировать заемные средства, обеспечивать высокий доход для инвестора и тратить существенные средства на развитие компании, обучение и повышение квалификации сотрудников, расширение географии охвата нашего бизнеса, внедрение новых технологий.

Наша бизнес-модель



Покупаем долги за 2,5%,
за три года взыскиваем 17,2%



Себестоимость взыскания —
35%



Выплачиваем доходность
инвестору с полученной прибыли

И вот реальные цифры, отражающие эффективность бизнеса нашей компании, «Альпика-Инвест», по состоянию на осень 2017 года^[1]:

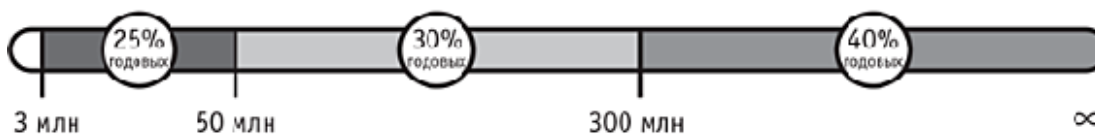
- корпоративный долговой портфель: 17 млрд рублей;
- количество дел по взысканию задолженностей: 77 029;
- сбор платежей: 20 млн рублей ежемесячно.

Чтобы достичь таких показателей и обеспечить существенный рост бизнеса, невозможно обойтись без крупных инвесторов. В конце концов, каждый портфель долгов покупается именно на их деньги.

Как же мы работаем с нашими инвесторами?

Доходность инвестиций

Инвестор получает доходность в зависимости от суммы вложенных денег.



Доходность платим ежемесячно
уже со второго месяца

- от 3 до 50 млн руб. — 25% годовых
- от 50 до 300 млн руб. — 30% годовых
- свыше 300 млн руб. — 40% годовых фиксировано
- либо выкуп отдельного портфеля с прогнозной доходностью

Все очень просто. Мы раскрываем серьезным инвесторам абсолютно все наши бизнес-процессы, не скрывая ни единой детали. Мы приглашаем инвесторов к нам в офис, подробно

рассказываем о нашей деятельности и наглядно демонстрируем, как проходит наш типичный рабочий день.

Мой личный принцип: если бы я решил вложить деньги в новый для себя бизнес, то я хотел бы узнать об этом бизнесе всё и даже больше. Поэтому я ставлю себя на место нашего потенциального инвестора — и обеспечиваю ему полнейшую открытость и прозрачность нашего бизнеса. Первое, с чего мы начинаем диалог о сотрудничестве, — мы раскрываем все карты. Человек имеет полное право знать, что происходит с его деньгами в каждый отдельно взятый момент времени: днем или глубокой ночью. И мы даем инвестору такую возможность.

Как правило, если вы предлагаете крайне выгодные условия сотрудничества, у собеседника возникает подозрение: уж не бесплатный ли это сыр в мышеловке? Не стремятся ли его обмануть? В отличие от схем наподобие «финансовых пирамид», мы не смешиваем в нашем бюджете инвестиции разных партнеров. Каждая инвестиция является целевой: мы направляем эти средства на покупку конкретного портфеля долгов, а из входящего потока возвращенных долговых денег выплачиваем инвестиционный доход. В каждом договоре с инвесторами прописано, что в любой день они имеют право затребовать любые документы, просмотреть любые файлы или бумаги, связанные с текущей деятельностью по портфелю долгов, купленному на вложения данного инвестора.

ЭТОТ ЖЕ САМЫЙ
ИНВЕСТОР, ОЦЕНИВ ВАШ
ЧЕСТНЫЙ И ОТКРЫТЫЙ
ПОДХОД, МОЖЕТ
ПРИНЕСТИ ВАМ ДЕНЬГИ
ПОВТОРНО, ЗАТЕМ ЕЩЕ
И ЕЩЕ РАЗ, А ТАКЖЕ
ПОРЕКОМЕНДОВАТЬ
ВАШУ КОМПАНИЮ
ДРУГИМ ИНВЕСТОРАМ.

Сразу после приобретения портфеля долгов у банка мы присылаем инвестору скан договора цессии. При солидном объеме инвестиций мы открываем в любом банке по выбору инвестора расчетный счет, на который поступают деньги, собранные по купленному портфелю долгов. Инвестор имеет доступ к этому счету и видит все транзакции. При сравнительно небольших инвестициях мы запускаем классическую и более привычную схему: не открывая персональный счет, платим фиксированный процент с вложенных денег.

Надо сказать, что далеко не все предприниматели могут позволить себе вести столь открытую игру. Поэтому, получив деньги, проще всего отодвинуть инвестора на безопасное расстояние. Термины «внутренняя кухня», «коммерческая тайна» многим знакомы, но не всегда оправданы. Раньше я думал, что в каждом бизнес-процессе есть моменты, о которых хотелось бы не

распространяться, особенно инвесторам. Но в процессе роста меня как личности и моей компании я понял, что на то нам век развития и технологий, чтобы постараться максимально кристаллизировать процесс, не оставляя слепых зон и недопонимания. Человек, который вкладывает деньги, беспокоится о них. Это абсолютно нормально, что он хочет наблюдать за ходом бизнеса, который он выбрал в качестве объекта своих инвестиций.

Этот же самый инвестор, оценив ваш честный и открытый подход, может принести вам деньги повторно, затем еще и еще раз, а также порекомендовать вашу компанию другим инвесторам.

Привлекая деньги инвесторов, — порой очень большие деньги — я не способен гарантировать, что купленный портфель станет удачным приобретением и долги будут собраны с нужной рентабельностью. И все-таки каждое утро я просыпаюсь с уверенностью в том бизнесе, который я веду. Делаешь проект на миллион — думаешь о 10 миллионах. Далее — о 100 миллионах. Потом о миллиарде. С каждым витком вверх захватывает дух, но уверенность в своих силах и в своей команде помогает не пугаться опасностей и не сбиваться с прямого пути.

Инвестиционная грамотность населения в России чрезвычайно низкая, и неудивительно, что в стране наблюдается явный недостаток профессиональных инвесторов. При этом скажу вам с полной ответственностью: на самом деле свободных денег у людей много, а у некоторых — просто перебор. Но обладатели солидных сумм сомневаются. Без уверенности в правильности своего выбора люди не доверяют новым, нетрадиционным видам бизнеса, к которым я отношу и коллекторский бизнес. Люди не обладают фантазией, они опасаются, «как бы чего не вышло», и хранят огромные суммы «под подушкой» дома, вкладывают в недвижимость или держат на банковских депозитах с минимальной доходностью!

Одного из инвесторов, с которым сейчас мы успешно сотрудничаем, зовут Олег, он живет и работает в Австрии. Первую сделку мы осуществляли дистанционно, и он внес 5 млн рублей. Затем мы продолжили общение, и через несколько месяцев стали обсуждать новый раунд сотрудничества. Вот тут он буквально «заклевал» нас своими вопросами и уточнениями по поводу условий инвестирования. Он задавал, к примеру, три вопроса, получал на них подробные ответы — и следом на каждый ответ задавал еще по пять новых вопросов! Понятно, что Олег привык к более совершенной европейской банковской системе с прозрачным контролем расчетного счета, на котором хранятся инвестированные средства. Но он требовал того же от нас, работающих в условиях суровой российской действительности. Иногда общение заходило в тупик, мы сбивались с ног в поисках нужного решения... На взаимодействие с Олегом стало уходить непозволительно много времени, и я уже стал подумывать о том, чтобы вежливо распрощаться... Как вдруг после очередной порции полученных ответов Олег быстро дал финальное согласие, повторно вложил деньги — и с тех пор у нас не было никаких трений и разногласий. И, вы знаете, я понял: тогда, на заре сотрудничества, он мучил нас вопросами специально, чтобы испытать нас. Это был экзамен. Он хотел проверить, с каким уровнем внимательности и усердия мы будем реагировать на его обращения. На ряд вопросов, которые он ставил перед нами, вообще не существовало ответов! Но его устроило то, как мы реагировали. И он поверил в нас и в нашу компанию. Вот почему важно адекватно отвечать на каждый запрос, аккуратно отрабатывать каждое пожелание.

Но это касается только серьезных инвесторов, с которыми ты действительно настроен сотрудничать. А тем, кто просто так докучает расспросами и ставит невыполнимые задачи, правильнее твердо сказать «нет» и больше не тратить на них свое время. Эффективность нашей бизнес-модели заключается в том

числе и в том, что мы не тратим собственные ресурсы на досужие разговоры и обработку неадекватных требований. Таких примеров у нас было уже много, о чем мы совершенно не жалеем.

Еще одна наша миссия — убедить инвесторов в том, что коллекторству можно доверять. Мы — яркое доказательство экономической эффективности коллекторского дела, и мы развиваемся, несмотря на все характерные особенности и тонкости нашего бизнеса.

Скажете: ну вот, вы тоже темните про «особенности и тонкости»...

Ни в коем случае. Вот что мы имеем здесь в виду: сезонность. В начале календарного года банки, как правило, не выставляют на продажу долги, а инвесторы, наоборот, довольно активно идут на контакт и готовы вкладывать средства. Мы принимаем такие инвестиции, но вплоть до момента реальной покупки долгового портфеля у банка мы вынуждены ежемесячно выплачивать суммы, оговоренные в контракте с инвестором, из оборота компании. Ближе к концу года ситуация обратная: банки выставляют на торги «вкусные» долговые портфели, но на них может не хватить денег: инвесторы осторожничают, видимо, уже готовясь к Новому году. И в такие периоды мы лавируем между закупкой новой порции долгов, привлечением новых сумм от инвесторов и распределением ресурсов внутри нашей компании. К тому же важно, чтобы в самый горячий сезон мы не затевали переезд в другой офис, чтобы на этот период не приходился шквал отпусков...

ЭТИ ТРИ ШЕСТЕРЕНКИ —
ДЕНЬГИ ИНВЕСТОРОВ,
ДОЛГОВЫЕ ПОРТФЕЛИ
БАНКОВ И ВНУТРЕННИЕ
РЕСУРСЫ — ПОСТОЯННО
НУЖДАЮТСЯ
В СОСТЫКОВКЕ. В ЭТОМ
И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ
МАСТЕРСТВО ВЕДЕНИЯ
КОЛЛЕКТОРСКОГО
БИЗНЕСА.

Эти три шестеренки — деньги инвесторов, долговые портфели банков и внутренние ресурсы — постоянно нуждаются в состыковке. В этом и заключается мастерство ведения коллекторского бизнеса.

Я не верю в слепую удачу. Но я считаю, что мы можем управлять ходом событий, воздействуя на обстоятельства своей убежденностью в собственной правоте, уверенностью в себе и партнерах. Если в компанию пришли крупные инвестиции, а команда психологически готова к серьезной работе и достижению требуемого результата, значит, все получится. Вселенная дает нам только те испытания, которые мы способны вынести. А если все это подстегивается еще и сумасшедшими амбициями, то пазл складывается, и получается именно такая —

успешная, по-хорошему злая и голодная до побед — компания, как наша «Альпика-Инвест».

И ЕЩЕ ПРО ИНВЕСТОРОВ

По официальной информации, у граждан России на депозитах лежит 25 трлн рублей, и еще столько же, я подозреваю, хранится под подушкой. О, если бы все эти люди были готовы инвестировать! Но — увы. Типичный частный инвестор, который готов вкладывать свои личные деньги в чей-то бизнес, — это либо профессионал, который занимается инвестициями долгие годы, и это его каждодневная работа, либо обеспеченный человек, который отлично понимает, что если он и потеряет данную конкретную сумму, то точно успеет заработать еще гораздо больше в своей жизни.

Начинают инвесторы обычно со сравнительно малых сумм. А когда убеждаются, что бизнес-схема реально работает, — достаточно быстро наращивают суммы вложений. Допустим, если кто-то начал с инвестирования 1 млн рублей, то через месяц он, скорее всего, принесет уже 2 млн, еще через пару месяцев 5–6 млн и еще через полгода — 10. По нашей статистике, чаще всего наблюдается десятикратный рост инвестиций уже в течение первого года сотрудничества.

Да, за словом «коллектор» в России закрепилась определенная репутация, зато термин «работа с просроченной задолженностью физических лиц» вызывает куда более понятный отклик у инвесторов. Ну а что — нам не жалко. Если инвесторам хочется называть наш бизнес сложнее и длиннее, суть его от этого не меняется.

Есть закономерность, которую наблюдают многие профессионалы, занятые привлечением средств: чем меньше у

человека денег, тем больше он «выносит мозг» расспросами, уточнениями и прочей суетой. А чем денег больше, тем профессиональнее инвестор и тем более точные вопросы он задает. Но когда человек заработал уже по-настоящему очень много, он начинает понимать, что денег ему определенно хватит до конца жизни, — и себе самому, и своей семье, и близким людям — вот тогда он теряет мотивацию к вложению денег в рискованные проекты.

Мы учитываем эту психологическую особенность, когда подбираем инвесторов для нашего бизнеса. Это ведь тоже важно: не тратить впустую свое время на ненужные переговоры и презентации, если человек, скорее всего, изначально слабо настроен на финансовые вложения. Ну и пусть кладет свои миллионы на депозит в банке! Это личный выбор каждого, и мы его уважаем.

И вообще, большинство наших сделок с инвесторами происходит не в помпезных офисах после переговоров с солидными людьми, приехавшими в черных мерседесах. Порой мы общаемся и заключаем договоры в простых кафе, а бывает, что и в аэропортах или на вокзалах. Например, однажды один из наших инвесторов прилетел из Новосибирска, и мы договорились встретиться в небольшом ресторанчике, чтобы переговорить о деле в общих чертах.

БЕЗУСЛОВНО, КАК
И В ЛЮБОМ БИЗНЕСЕ,
ДЛЯ НАС ОЧЕНЬ ВАЖНЫ
ЧЕТКО ОФОРМЛЕННЫЕ
ДОКУМЕНТЫ,
НО НЕ МЕНЬШУЮ РОЛЬ
ИГРАЕТ И ДОВЕРИЕ
МЕЖДУ ПАРТНЕРАМИ.

Встретились. Мы рассказали о нашей бизнес-модели, показали реальную доходность, вкратце коснулись условий инвестирования. Это заняло, возможно, минут 20–25. И тут наш гость деловито открывает рюкзак, в котором, как мы сначала подумали, были сменные вещи, бритва и другие принадлежности человека, приехавшего издалека, и говорит: «Давайте я дам вам всю сумму сейчас, чтоб ее обратно не тащить?» Его самолет назад вылетал из Шереметьево через полтора часа...

Договор с ним все же требовалось подписать. Звезды сошлись таким счастливым образом, что наш генеральный директор в тот же день и в те же часы находился именно в Шереметьево, и у него при себе была печать организации. Шаблон договора мы пропечатали, а инвестор, едва пробежав его глазами, подписал... Безусловно, как и в любом бизнесе, для нас очень важны четко оформленные документы, но не меньшую роль играет и доверие между партнерами.

Резюмируя тему, связанную с вложением средств в наш бизнес, приведу здесь правило «5 П» при привлечении денег от

частных инвесторов.

1. **Публичность.** О вас должны знать, вы не должны внезапно пропадать, особенно в случае проблем, регулярно о себе напоминать.
2. **Прозрачность.** Понятная схема, понятный личный интерес, понятные планы.
3. **Прибыльность.** Реальная прибыль деньгами, регулярно и предсказуемо, прямо на счет.
4. **Порядочность.** Говорить правду, предупреждать о рисках, держать обещания, думать про интересы партнера.
5. **Потихоньку.** Показывать результат, увеличивать сумму, не надеяться, что сразу дадут много.

И еще я обязательно на каждой встрече стараюсь общаться с инвесторами на смежные темы. Практика показывает, что почти каждый потенциальный инвестор обладает не только солидными суммами денег, полезными связями, которые при грамотном использовании позитивно влияют на развитие бизнеса не хуже прямых финансовых вливаний, но и широким кругозором, полным уникальной интересной информации.

ОЦЕНКА И РАБОТА С ДОЛГОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Итак, деньги от инвестора получены. На эти средства мы должны целевым образом приобрести долговой портфель, выставленный на продажу банком. Первое, на что мы смотрим при оценке привлекательности долгового портфеля, — это срок. Чем свежее долг, тем больше на него спрос и выше цена. Однако наше преимущество заключается в том, что мы не гоняемся за свежими долгами, не участвуем в ценовых войнах, а соответственно и не

переплачиваем за долговые портфели. 4–5% от общей суммы приобретаемой задолженности — как правило, за такие деньги нам портфели не интересны. Наш конек — умение взыскивать старые долги. После заключения договора цессии право на возврат задолженности у нас бессрочное, и мы спокойно, целенаправленно работаем с должниками, последовательно достигая нужного результата.

Портфель долгов «с московской пропиской», разумеется, тоже котируется выше. По одной простой причине: доходы у москвичей выше, шансов взыскать — больше. Есть подобные особенности и по регионам страны. В частности, если взять такие города, как Вологда или Архангельск, со стабильными работами и «северными» надбавками, там с должниками работать можно очень эффективно. Совсем другая история с городами вроде Костромы или Иваново: и зарплаты там мизерные, и работы мало, так что процесс взыскания превращается в игру «кто кого перетерпит». Зато и стоимость долгового портфеля «с ивановской пропиской» минимальная. Тут надо смотреть и оценивать, чем я и занимаюсь, совместно с топ-менеджерами нашей компании.

А еще ведь есть антиколлекторы, о которых мы еще поговорим подробнее. В Воронеже, Самаре, Поволжском регионе рынок антиколлекторов сильно развит, и процесс взыскания из-за них серьезно затруднен. У нас в России есть такая мода: вместо того чтобы расплатиться с кредитором, человек бежит к людям, которые учат его, как НЕ отдавать долг. И человек все равно платит деньги — и немаленькие! — только не законному кредитору, а каким-то мутным личностям, которые еще к тому же ничего не гарантируют. Звучит, как сущий бред, но так живет Россия. Количество антиколлекторов серьезно различается от региона к региону, и мы обязательно учитываем этот параметр во время оценки долгового портфеля при принятии решения о покупке.

Какова реальная рентабельность нашего бизнеса? В среднем мы собираем 17% от общей суммы долгов. Агентства крупнее нашего берут объемом купленных долговых портфелей, но обеспечивают только 8–9% возврата.

Наши 17% — это не бравада, это честные цифры. Я уже говорил о том, что каждый серьезный инвестор может прийти к нам и изучить, пересчитать, проверить все лично. Добро пожаловать!

Однако не думайте, что, когда мы начинаем взаимодействовать с должником, мы вежливо просим его вернуть 17% от накопившейся задолженности. Ничего подобного. Мы всегда требуем 100%, и только это жесткое требование дает нам возможность гарантировать целевую рентабельность. Мы требуем, но в то же время наша политика достаточно гибка, и в определенных ситуациях мы делаем скидки. Если человек общается адекватно и нацелен на конструктивный диалог, каждый белый коллектор обязательно пойдет ему навстречу. Когда мы видим, что человек регулярно и четко исполняет платежи по согласованной с нами схеме и не допускает просрочек, мы готовы подумать о том, чтобы простить ему часть долга.

Конечно, нам выгодно получить все и сразу. Пусть не 100% долга, но быстро, не растягивая приятное общение с должником на год или дольше. Крайне высока вероятность, что человек будет сначала платить пару месяцев нормально, а потом перестанет и снова начнет придумывать отговорки. Это простая психология: он уже был в аналогичных отношениях с банком, для него уже был составлен адекватный график погашения задолженности, он его нарушил однажды и, скорее всего, нарушит и теперь. Если у человека нет понимания необходимости соблюдения периодичности выплат, то вряд ли она появится...

По закону банк не имеет права прощать долги, а также снижать сумму долга. Коллекторы — могут. Эта свобода действий

позволяет должнику получать отличные, по-настоящему выгодные условия для погашения задолженности. Кто поумнее — осознают это, закрывают долг со скидкой и, получая от нас документы об отсутствии задолженности, жмут нам руки и благодарят на прощание. Кто менее сообразителен, начинает играть с нами в кошки-мышки...

Но у долга, перешедшего к коллектору, нет срока давности. Мы не спешим. Мы делаем ставку на мудрость, выдержку и компетентность специалиста, который ведет диалог от нашей компании. Помните, в советском мультфильме «Винни Пух» был замечательный персонаж — мудрая сова? В моем агентстве специалисты по взысканию как раз зовутся совами. СОВ: специалист отдела взыскания. Неслучайное совпадение, скажу вам откровенно.

ВЛИЯНИЕ НОВЫХ ЗАКОНОВ

Сейчас расскажу вам о правовых основах нашей деятельности. Возможно, станет поскучнее (ненадолго), но я считаю это необходимым, и заодно вы еще раз убедитесь в ничтожности предрассудков, существующих в России относительно деятельности представителей коллекторского бизнеса.

Итак, исторически деятельность коллекторских агентств в России регулируется в первую очередь общими положениями гражданского законодательства. За подробностями можно обращаться вот сюда:

- [Гражданский кодекс РФ](#)

[Статья 8.](#) Основания возникновения гражданских прав и обязанностей

[Статья 15.](#) Возмещение убытков

[Статья 24.](#) Имущественная ответственность
гражданина

[Статья 153.](#) Понятие сделки

[Статья 209.](#) Содержание права собственности

[Статья 235.](#) Основания прекращения права
собственности

[Статья 237.](#) Обращение взыскания на имущество по
обязательствам собственника

[Статья 301.](#) Истребование имущества из чужого
незаконного владения

[Статья 307.](#) Понятие обязательства и основания его
возникновения

[Статья 309.](#) Общие положения

[Статья 310.](#) Недопустимость одностороннего отказа от
исполнения обязательства

[Статья 319.](#) Очередность погашения требований по
денежному обязательству

[Статья 329.](#) Способы обеспечения исполнения
обязательств

[Статья 330.](#) Понятие неустойки

[Статья 382.](#) Основания и порядок перехода прав
кредитора к другому лицу

[Статья 384.](#) Объем прав кредитора, переходящих к
другому лицу

[Статья 390.](#) Ответственность кредитора, уступившего
требование

[Статья 393.](#) Обязанность должника возместить убытки

[Статья 394.](#) Убытки и неустойка

[Статья 395.](#) Ответственность за неисполнение денежного обязательства

[Статья 405.](#) Просрочка должника

[Статья 408.](#) Прекращение обязательства исполнением

[Статья 450.](#) Основания изменения и расторжения договора

Также к регулированию коллекторского бизнеса напрямую относятся Федеральные законы «О персональных данных» и «Об исполнительном производстве». Кроме того, основаниями для деятельности коллекторской компании являются договоры агентирования, или цессии (уступки долгов), о которых я говорил выше.

Но вот что самое актуальное: 3 июля 2016 года президент России Владимир Путин подписал новый [закон № 230-ФЗ «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"»](#). Этот закон вступил в силу 1 января 2017 года и напрямую затронул весь коллекторский бизнес. В законе есть положительные и отрицательные стороны: сначала поговорим о тех его последствиях, которые серьезно осложнили большинству коллекторских агентств деятельность по возврату долгов.

В частности, теперь не допускается взаимодействие с должником по рабочим дням с 22:00 до 8:00, а по выходным и праздничным — с 20:00 до 9:00. Осуществлять личный контакт (встречи и выезды по месту проживания) можно не чаще одного раза в неделю. Звонить по телефону закон позволяет не чаще одного раза в день; двух раз в неделю; восьми раз в месяц. По-прежнему разрешается слать недобросовестному заемщику смски или, например, аудиосообщения по WhatsApp, но тоже не позднее

22:00 и не ранее 8:00 и не чаще двух смс в день. Закон запрещает размещать данные о должнике в открытом доступе в интернете и вообще делать доступными третьим лицам сведения о должнике, просроченной задолженности и факте ее взыскания, равно как и любые персональные данные. Не допускается и обращение насчет просроченной задолженности по месту работы заемщика, что вообще с точки зрения коллекторского дела звучит потрясающе.

И кроме того, спустя четыре месяца после возникновения просроченной задолженности должник может написать официальный отказ от взаимодействия с коллекторами. Этот отказ прекращает свое действие в момент принятия судебного решения о необходимости возврата долга. Однако если должник не применял свое право отказа от взаимодействия до решения суда, уже через месяц после начала исполнительного производства он может использовать это право.

Этот закон, собственно, и стал решающим фактором, из-за которого работа коллекторов по агентской схеме стала фактически бесполезной. Дело в том, что при использовании агентской схемы коллекторам ставятся рамки ограничения по времени — и очень жесткие. Как правило, это 90 дней на возврат требуемого долга. И разве можно успеть достичь чего-то существенного, достучаться до должника и склонить его к мыслям о возврате денег, если коллекторы имеют право лично встретиться с ним и поговорить только раз в неделю? Или совершить тот же телефонный звонок раз в день... Уверяю вас, проработав три месяца в таком расслабляющем для должника режиме, вы ничего не добьетесь. Уж лучше самим банкам попробовать добиться результата в течение нескольких месяцев, а через 180 дней просто выставить долг на продажу и получить за него сразу хоть сравнительно небольшие, но реальные деньги по договору цессии.

Короче говоря, агентскую схему новый закон буквально уничтожил, а работу по схеме с договором цессии существенно

затруднил. В чем же нас ограничивает новый закон, и что, с моей точки зрения, необходимо изменить для нормализации собираемости долгов?

Во-первых, нас ограничивает слишком малое разрешенное количество контактов с должником. Его надо увеличить. Конечно, то, как раньше делали коллекторы — по 20–30 раз в день долбили должников телефонными звонками, — это перегиб. Но и то, что написано сейчас в законе, — для закоренелого должника просто курорт с пальмами. Не так уж это и сложно: вежливо (или не очень) пообщаться с коллектором и, слегка пофантазировав, придумать что-нибудь новое. Выдохнуть и расслабиться до завтрашнего дня. Пусть где-то и утомляет, но совершенно не мешает жить, не стесняет в действиях и мотивирует не платить и дальше до максимально возможного предела!

Во-вторых, необходимо четко разделить правила работы с должниками на досудебной и судебной стадиях. Когда в 2016 году принимался данный закон, то подразумевалось, что ограничения в контактах с должником будут действовать только на досудебной стадии, а когда уже решение принято и выдан исполнительный лист, то по вопросам возврата долга с заемщиком можно общаться настойчиво и часто. Но нет! Разъяснения к закону дали понять, что ограничения действуют и после выдачи исполнительного листа. Вот еще один повод для должника продлить свое расслабленное существование! Я не спорю, есть презумпция невиновности, и, действительно, до решения суда человека нельзя терроризировать. Но когда решение есть, когда официально подтверждено, что человек неправ?! Почему не потребовать со всей убедительностью вернуть то, что полагается?

В-третьих, в законе неточно изложено, что именно является контактом. Это предметный разговор? Или это просто факт снятия трубки в ответ на звонок коллектора? Как правило, хитрые должники трактуют закон именно по второму сценарию. Снял трубку, сказал: «Алло, здравствуйте вам и до свидания!» Был

контакт? Формально — был, и закон, не давая более четких разъяснений, фактически занимает сторону должника. А надо бы сформулировать определение «контакта» максимально широко. Например: контакт — это диалог, который длится не менее пяти минут, в результате которого достигнуто конструктивное решение, сформулирована некоторая договоренность.

В-четвертых, не предусмотрен ряд технических моментов, которые могут препятствовать исполнению его отдельных норм. В частности, в законе прописано, что при взаимодействии коллекторской компании с должником посредством текстовых, голосовых и иных сообщений ему обязательно должна быть передана следующая информация: наименование кредитора либо лица, действующего от его имени и в его интересах, сведения о факте наличия просроченной задолженности, номер контактного телефона кредитора. В то же время технические параметры стандартной мобильной связи GSM дают возможность направить одним сообщением до 160 символов в латинице и до 70 символов в кириллице. В связи с этим необходимый минимум информации может не поместиться в одно сообщение, а они все подсчитываются. Помните, в соответствии с новым законом их допустимое количество нельзя превышать?..

В-пятых, закон не добавил коллекторским компаниям законных путей, позволяющих получить доступ к полезной информации о должнике. По сути, помимо адреса регистрации официальными методами мы можем выявить только место работы заемщика. При этом у судебных приставов есть полный доступ ко всей необходимой информации, позволяющей найти «болевые точки» неплательщика и очень быстро заставить его сотрудничать. Как пользуются этими инструментами приставы? Неторопливо и неохотно. Коллекторы бы пользовались быстро и эффективно!

А сейчас фактически коллекторская компания может только «пройтись по банкам» и, если повезет, обнаружить там счета

должника и снять оттуда деньги в счет долга. Больше — ничего. Нельзя делать запросы в регистрационную палату на счет имущества. Нельзя делать запросы в ГИБДД. Нельзя даже запрашивать у мобильных операторов принадлежащие должнику телефонные номера. Скажете: ну разумеется, это ведь личная жизнь. Отвечу: а кто заставлял ее ставить под угрозу, становясь злостным неплательщиком?

СУДЕБНЫЕ ПРИСТАВЫ

Судебные приставы определенно заслужили персональный раздел в нашей книге. Знаете ли вы, насколько это древний и заслуженный институт государственной власти? Первое упоминание о судебных приставах встречается еще в документах времен [Новгородской феодальной республики \(1136–1478 гг.\)](#). В Новгороде и Пскове судебные приставы призывались на должность князем или городским вече и обладали широкими полномочиями. Позднее, в Московском государстве, приставы как лица судебного ведомства упоминаются в Судебниках 1497 и 1550 гг., в частности, в «Указе о уезде». Как олицетворение эффективно действующей государственной власти пристав был фигурой высокого статуса, влиятельной и популярной.

Соборным уложением 1649 года полномочия пристава были расширены на случай сопротивления должника: если должник «ухоронится» от него у себя в деревне или «учинится силен», пристава предоставлялось право «взять у воеводы стрельцов, пушкарей и защитников, сколько человек пригоже для ареста ослушника».

А как обстоят дела сейчас?

ОДИН СУДЕБНЫЙ
ПРИСТАВ В РАМКАХ
СВОИХ ДОЛЖНОСТНЫХ
ОБЯЗАННОСТЕЙ ВЕДЕТ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЕ
ПРОИЗВОДСТВО 7 000
ДЕЛ ОДНОВРЕМЕННО!

В настоящее время судебные приставы являются работниками [Федеральной службы судебных приставов России \(ФССП России\)](#), и по-прежнему, как и столетия назад, обладают чрезвычайно широкими и действенными полномочиями. Осуществляя исполнительное производство по судебным актам, они вправе разыскивать самого должника и его имущество, арестовывать и изымать имущество, а также принудительно реализовывать его в целях погашения задолженности. Также можно перечислить: право наложения запрета на выезд за пределы Российской Федерации, на выдачу загранпаспорта, право на отчуждение плодов интеллектуальной деятельности...

Другими словами, по всем внешним признакам институт судебных приставов является эффективным средством борьбы с недобросовестными заемщиками и лучшим помощником коллекторских агентств!

В реальности все иначе.

Сейчас российская служба судебных приставов — это устаревшая и гниющая структура, которая остро нуждается в модернизации. Если в Москве дела обстоят еще сравнительно неплохо, то в регионах ситуация поистине катастрофическая.

Достаточно сказать, что один судебный пристав в рамках своих должностных обязанностей ведет исполнительное производство 7 000 дел одновременно! Вы только попробуйте вообразить себе такую ситуацию: чтобы получить хоть какую-то поддержку со стороны судебных приставов, коллекторские агентства пытаются взаимодействовать по 7 000 делам с одним-единственным государственным служащим! По регионам эти цифры различаются, но в среднем все обстоит именно так. В таких условиях приставу просто невозможно дозвониться, не говоря уже о том, чтобы хоть что-то подробно обсудить. Либо номер занят, либо вызов сбрасывается, и при такой невероятной загруженности это вполне объяснимо.

Доходило до того, что сотрудники кол-центра нашего коллекторского агентства ставили телефонные номера судебных приставов на систему автоматического дозвона.

И это я еще не рассказал самого любопытного. Может быть, кто-то представил себе судебного пристава в образе статного мужчины в форме с погонами, который полон сил и олицетворяет собой оплот борьбы с закоренелыми должниками? Если бы... Чаще всего судебный пристав — это девушка 22–24 лет, только что окончившая институт и назначенная судебным приставом, просто чтобы получить начальный опыт работы на государственной службе. Лишенная всякого опыта, такая девушка еще и лишена всякой мотивации, так как получает легендарную зарплату в районе 18–20 тысяч рублей в месяц. И на ней одной — 7 000 должников. Вы себе это представляете?!

Реальный случай. Приехали мы однажды пообщаться с начальником службы судебных приставов одного из крупных городов. Объяснили ситуацию, попросили сотрудничать с нами, помогать нам работать. Он слушал-слушал, а потом поморщился и как заявит: «Да что вы мне о своих проблемах рассказываете?! У меня тут БУМАГИ нет! Постановления на черновиках печатаем! А вы мне про долги, про взыскание...»

КАК РАБОТАЮТ СУДЕБНЫЕ ПРИСТАВЫ?

Для того чтобы взыскание долга сдвинулось со стартовой точки, простых телефонных звонков в большинстве случаев недостаточно. Практически всегда требуется сделать выезд на дом к должнику и пообщаться с ним лично. В свою очередь, выезд имеет хоть какой-нибудь смысл, если дома кто-то есть. В течение рабочего дня человек обычно присутствует на рабочем месте, а вовсе не дома. Но судебные приставы работают только в рабочее время! Приезжают они на квартиру не раньше 9:00 и не позже 18:00 и, конечно, никого там не застают, за редкими исключениями.

Чтобы уговорить пристава приехать к должнику в 8:00 или 19:00, должно случиться чудо. А ведь личная встреча с судебным приставом на пороге своей квартиры — событие, которого должники по-настоящему боятся: там и до описи имущества недалеко, и куда уже не укрыться...

Запрет на выезд за границу? Звучит сурово! Но, во-первых, налагаемый судебными приставами запрет действует максимум полгода, затем его нужно продлевать, для чего требуется новая исполнительная процедура. Кроме того, по статистике, всего 7% россиян ездят за границу, а должники составляют небольшую часть из их числа. Так они совершенно и не огорчаются: не поедem за рубеж, и ладно! Съездыт в Сочи, на Азовское море или вообще останутся дома в обнимку со своими долгами.

Отношение приставов к коллекторам — как правило, негативное. Иногда создается впечатление, что к должникам они относятся лучше, чем к нам! Причина здесь на поверхности: должники же не мучают их звонками, а мы — мучаем, и притом регулярно! А еще бывает, что хитрый должник начинает жаловаться на жизнь, и молодая девушка — судебный пристав — ведется на уговоры и принимает его сторону. В таких случаях мы

боремся не только с наглым должником, но еще и с приставом, саботирующим свои прямые обязанности.

А теперь — вишенка на торте. В соответствии с законом, судебные приставы еще и выступают официальными регуляторами коллекторской деятельности. Все ведомства вроде Минфина и Центробанка открестились от этой обязанности, и в связи с безвыходностью ситуации миссия была возложена на судебных приставов.

И теперь: те, кто обязаны взыскивать долги в наших интересах, в придачу нас еще и регулируют. Хотя, по идее, это мы их должны мотивировать, заставлять работать и регулировать. Но в России все наоборот: приставы то и дело грозят, что если мы будем плохо работать, нас исключат из реестра взыскателей. А реестр этот ведут... да-да, вы угадали, тоже судебные приставы!

Не стоит забывать, что при каждом удобном случае, воспользовавшись тем, что закон принял их сторону, должники пишут жалобы на коллекторов, забрасывают службу судебных приставов безосновательными кляузами. И каждую такую жалобу судебный пристав обязан по закону обработать — в довесок к своим основным обязанностям.

В общем, коллекторам очень сложно использовать возможности института судебных приставов, которые с точки зрения воздействия на должников являются самым эффективным. Полномочия у судебных приставов огромные, но по ряду причин они ими не пользуются. А ведь проблему можно решить простым путем — передать ряд полномочий приставов частным компаниям. Например, коллекторским агентствам имеет смысл законодательно делегировать право на опись имущества. Если мне должны денег, почему я не могу съездить к должнику и изучить, какое его имущество можно зачесть в счет оплаты долга? Нет, у нас это, видите ли, запрещено законом. То есть: не платить и накапливать огромные суммы долга — это пожалуйста. А вот просить отдать законно принадлежащее тебе — это нельзя.

И тем не менее. По статистике, около 60% всех денежных поступлений от должников на счета коллекторов происходят именно благодаря действиям судебных приставов. То есть даже на том уровне, на котором сейчас пребывает этот институт, он все-таки работает. А представьте себе, насколько эффективно будет работать взыскание долгов в России, если модернизировать саму структуру службы судебных приставов, платить им достойные деньги и привлекать активных, амбициозных профессионалов.

Это пока лишь мечты. Но недаром говорят, что любую мечту надо сформулировать и записать — только тогда она осуществится. Будем в это искренне верить.

НАПКА

Разумеется, «Альпика-Инвест» является зарегистрированным членом ассоциации коллекторских агентств НАПКА. И это не только место встреч, общения и взаимодействия представителей различных коллекторских компаний. Это еще и инструмент лоббирования при законотворчестве. Ведь помимо недостатков закона № 230-ФЗ, в нем заложен и значительный позитив. В первую очередь, конкуренция на рынке станет более здоровой, ведь лишь немногие игроки действительно смогут соблюдать новый закон и при этом продолжать зарабатывать достаточно, чтобы развиваться дальше. Для принятия закона № 230-ФЗ представители НАПКА приложили существенные усилия. В настоящее время идет разработка дополнений к закону с целью отсеечения от рынка мелких и непрофессиональных игроков, чтобы продавать долговые портфели только зарегистрированным в НАПКА компаниям.

Стратегическая цель ассоциации НАПКА — формирование прозрачного и цивилизованного рынка коллекторских услуг, который сможет обеспечить эффективный возврат долгов при соблюдении этических норм взыскания.

Одну из основных задач НАПКА я целиком поддерживаю: это содействие инфраструктурному развитию коллекторского бизнеса в России. Поэтому я считаю важным привести здесь, в книге, базовые цели и функции, которые выполняет НАПКА в настоящее время.

Ассоциация работает над совершенствованием законов, регулирующих рынок профессионального взыскания задолженности, и главное, к чему здесь надо стремиться, — это принятие специализированного закона, четко определяющего права и обязанности взыскателей, а также требования к заемщикам. Именно в НАПКА происходит консолидация отраслевого опыта, который действительно серьезно разнится от региона к региону. Объединив этот многомерный опыт и знания, можно реально добиваться принятия новых, полезных для коллекторского бизнеса законов.

Будучи публичной организацией, НАПКА регулярно проводит мероприятия, направленные на повышение финансовой грамотности населения, и вместе с тем борется с незаконными и неэтичными методами взыскания. Каждая коллекторская компания при вступлении в НАПКА подвергается серьезной проверке на предмет соблюдения этических норм в работе по взысканию, и это идет на пользу репутации коллекторского рынка в целом.

Какие же это этические нормы, которым должны следовать коллекторские компании помимо жестких требований закона № 230-ФЗ? Они могут показаться очевидными, но практика показывает, что соблюдают их далеко не все и не всегда.

В частности, при взаимодействии с должником следует придерживаться делового и вежливого стиля общения и ни в коем

случае не давить, не угрожать и даже не повышать голоса. При взаимодействии с должником надо обращаться исключительно на «вы», вести переговоры в уважительном тоне и избегать фамильярного общения.

ПРОСТО
ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ
СВОЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ,
БУДЬТЕ ГОТОВЫ ГИБКО
УСОВЕРШЕНСТВОВАТЬ
СВОЙ БИЗНЕС
И ПОДСТРОИТЬ
ЕГО ПОД НОВЫЕ
РЕАЛИИ, И КОНЕЧНО,
ТРУДИТЬСЯ КАЖДЫЙ
ДЕНЬ И ВЕРИТЬ
В ПОЛЕЗНОСТЬ СВОЕЙ
ПРОФЕССИИ.

Этическими нормами ассоциации предусмотрено, что взыскатель обязан прекращать взаимодействие с должником, если установлено, что это представитель организации сферы здравоохранения, образования, другими словами, если возникает риск нарушения режима работы данных организаций и возникновения неблагоприятных последствий, которые могут

повлечь вред здоровью неопределенному кругу лиц, а также материальный ущерб.

Еще один важный нюанс: взыскатель не имеет права создавать у должника впечатление, что он действует в качестве должностного лица органа государственной власти либо по его поручению. Кроме того, нужно подробно раскрыть информацию о себе и о коллекторской компании, в распоряжение которой поступил соответствующий долг, официально в письменной форме.

Компания «Альпика-Инвест», являясь участником ассоциации НАПКА, строго соблюдает все перечисленные требования. И при этом является стремительно развивающейся компанией. Это лишь доказывает, что не нужно бояться новых законов и ограничений: просто придерживайтесь своей бизнес-модели, будьте готовы гибко усовершенствовать свой бизнес и подстроить его под новые реалии, и конечно, трудиться каждый день и верить в полезность своей профессии.

Глава 3

Коллекторство как работа и призвание

КАК МЫ РАБОТАЕМ?

Основа коллекторского бизнеса — это кол-центр (или контакт-центр). Как правило, кол-центр является очень большим. Возьмем, например, лидера российского рынка — «Первое коллекторское бюро». В целом в этой компании трудятся около 1500 человек, из них 80% — это специалисты, которые сидят с гарнитурой за компьютерами и общаются с должниками. В другой достаточно крупной компании, «ЭОС», в кол-центре занято порядка 500 сотрудников. В моей компании «Альпика-Инвест» — пока 75 специалистов, но по мере нашего роста их становится больше.

Наш контакт-центр оснащен по последнему слову техники. Вручную каждый номер, конечно, не набирается. Есть компьютерные программы dialer'ы, которые осуществляют автоматический обзвон. И только в случае, если звонок успешен (абонент берет трубку), сигнал поступает свободному менеджеру кол-центра, который подключается и начинает беседу. Иначе работа была бы слишком трудоемкой и неэффективной, особенно когда в базе данных десятки тысяч должников.

Если должник пытается игнорировать входящие звонки, наш кол-центр применяет систему автодозвона. Пропускная способность телефонной системы, которой оборудован офис «Альпика-Инвест», составляет 600 звонков в минуту. Это позволяет системе совершенно спокойно набирать каждый не отвечающий номер, например, каждые пять минут... Для должника это слегка беспокоит, но не мы же виноваты в том, что он лично создал себе долговые проблемы.

Главная аргументация сотрудника кол-центра при общении с должником — простые факты. Мы ничего не придумываем и не приукрашиваем и, не дай бог, не угрожаем. Когда недобросовестный заемщик снимает трубку, наш сотрудник вежливо напоминает ему о существовании задолженности, а также сообщает, что по закону этот долг необходимо вернуть, иначе для него наступят последствия.

Какие это могут быть последствия?

Опять же, никаких «маски-шоу», бейсбольных бит и прочего хулиганства. Ни в коем случае. Мы просто инициируем официальное судебное разбирательство. Мы подаем в суд на должника, через определенное время получаем исполнительный лист и далее начинаем взыскивать долг уже через судебных приставов. Хотя куда проще решить вопрос напрямую с нами — с возможными скидками по задолженности и без задействования судебных органов...

Вообще, первоочередная задача сотрудников кол-центра — это установить контакт с должником. Вот если связаться с должником не удалось, тогда делается выезд мобильной группы для личного контакта по месту жительства.

ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Набор сотрудников у нас происходит самым что ни на есть традиционным образом — посредством специализированных сайтов, на которые мы вывешиваем открытые в компании вакансии. И первое, с чем мы здесь сталкиваемся, — это, мягко говоря, подозрительное отношение соискателей к коллекторскому агентству. Раньше у нас многие сотрудники тщательно скрывали, что работают коллекторами, они реально стыдились этого. Только в последнее время они начали рассказывать о своей работе друзьям, причем теперь уже без стеснения, даже с гордостью.

Возвращаясь к найму сотрудников: после этапа собеседования, если кандидата не напугало само слово «коллектор», он приглашается на курс обучения. Мы заключаем простой ученический договор на несколько дней, и группа из нескольких соискателей прослушивает общий информационный курс о том, что такое коллекторство, как проходит взыскание долгов и из каких этапов оно состоит. Далее следует разбор кейсов — реальных ситуаций, с которыми сталкивались наши более опытные сотрудники.

Работа с кейсами — пожалуй, самое интересное и захватывающее в процессе обучения. Каждый кандидат в обязательном порядке играет роль и взыскателя, и должника. Это необходимо, чтобы в полной мере почувствовать себя и тем, и другим. Он наблюдает за своими реакциями и эмоциями, когда на него давит «взыскатель», а затем учитывает особенности своего состояния, когда сам оказывается «взыскателем».

Например, в одном из кейсов прописаны исходные данные: для роли «должника» указано, что он имеет постоянную работу и получает в месяц стабильные 70 000 рублей, но не желает отдавать ни копейки в счет погашения своего долга. У «взыскателя» в этом же кейсе указан только контактный телефон «должника». Он звонит по нему и слышит ответ «должника», что он получает только 15 000 рублей, ему едва хватает на жизнь и

отдавать он вообще ничего не может. И тогда начинаются игры разума: одному нужно обмануть, а второму понять — обманывает ли его «должник», либо у него действительно сложная ситуация и ему можно пойти навстречу.

Не все кандидаты раскрываются сразу и демонстрируют свои способности. Как правило, если после серии первичных собеседований из 30 человек до этапа обучения добралось человек семь, то после тренинга на испытательный срок хотят остаться только трое-четверо.

Зато те, кто остались, имеют неподдельный интерес и азарт, желание в реальности общаться с недобросовестными заемщиками и на практике проверить, пойму я его или нет, смогу ли убедить, выдержу ли ответное психологическое давление, где человек откровенно врет, а где говорит правду.

КАЧЕСТВА, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ КОЛЛЕКТОР

Чем сотрудник моложе, тем лучше для компании. Это главный принцип, которым я руководствуюсь при подборе персонала. И если у соискателя нет опыта работы в сфере взыскания долгов, мы рассматриваем это как преимущество. Только начав работу в нашей компании «с чистого листа», без груза накопившихся ненужных правил и привычек, человек способен раскрыться по-настоящему и включить креативное мышление. За счет таких качеств и можно выжить в условиях современной конкуренции — и это верно практически для любой сферы бизнеса.

Я долго растил свою команду и сейчас ею по-настоящему горжусь. Представляю вам основных менеджеров, составляющих костяк нашей команды. На каждого из них я могу положиться,

каждому из них я доверяю как самому себе. Пусть они прочитают о себе здесь, надеюсь, им будет приятно.

МАКСИМ



Человек, который возглавляет самое сложное направление — работу с банками по покупке долговых портфелей, взаимодействие с инвесторами. Он — самая харизматичная личность в компании. Легко договаривается с людьми, входит в контакт, завоевывает доверие и добивается поставленных целей. Именно Максим нашел и обучил ключевых менеджеров нашей команды.

ДЕНИС



Человек, на котором держится вся операционная деятельность нашей компании и текущее управление. Тот, от кого напрямую зависит размер сбора по долговым портфелям. Он способен любой хаос привести в систему и заставить работать. Без Дениса невозможно представить масштабирование бизнеса. В любом деле бывают сложные и нетипичные ситуации, но благодаря его системному мышлению и хладнокровию

компания успешно проходит все сложные этапы и планомерно решает все стоящие задачи.

ПАВЕЛ



Он отвечает за оптимизацию бизнеса и блок IT-задач. У него, без всякого преувеличения, мозг кибернетика! Павел генерирует идеи, связанные с информационными технологиями, и проектирует системы и надстройки к действующим системам, которые позволяют решать многие технические вопросы на порядок легче и эффективнее.

КИРИЛЛ



Он, как и многие другие, пришел к нам с нулевыми познаниями в области коллекторства. Мы наблюдали за ним, ждали, какие же способности он сумеет проявить. И очень скоро стало ясно, что его склад ума позволяет обрабатывать огромные пласты информации, создавая логические конструкции, замечая неочевидные проблемы. Его стратегическое мышление, вдумчивость, хорошая реакция на мелкие возможные нестыковки в планах позволяют нам чувствовать

риски заранее и предотвращать их до того, как они начнут реализовываться. Сейчас Кирилл контролирует все бизнес-процессы в нашей компании.

АЛЕКСАНДР



«Мозг» всей системы обучения, которая существует в компании. Ему всего 24 года, но когда он начинает говорить, у собеседника буквально возникает ступор: настолько силен диссонанс между внешним обликом Александра и мудростью его высказываний. Все знания, которые он получает об окружающем мире, он конвертирует в качественные обучающие методики. Александр «нянчится» с каждой СОВой, и не было ни единого случая, чтобы он не сумел вырастить из менеджера стартового уровня классного профессионала.

ЖАННА

Ее в компанию привел я сам. Она мудрее всех, и для всех она — мать-наставница. Никогда и нигде больше я не видел таких теплых и душевных отношений, сложившихся между нею и сотрудниками. Жанна может



погладить кого-то по голове, утешить, поговорить, чтобы снять стресс после неудачного выезда или очередной беседы с должником на повышенных тонах. Жанна — ассистент руководителя и душа коллектива, она способна уладить абсолютно любой конфликт.

Искусство подбора персонала заключается не в том, чтобы провести собеседование, признать кандидата подходящим и поставить его на вакантную должность. Надо оценивать человека во времени, раскрывать его со всех сторон, эмоционально и мотивационно, а затем помещать в ту функциональную зону, где он сможет максимально раскрыть свой потенциал. И тут абсолютно неважно, есть ли у него соответствующий опыт. Если сотрудник получает удовольствие, испытывает драйв от своей работы — значит, он обрел себя, он на своем месте. А совместимость таких одухотворенных людей внутри коллектива создает эффект синергии. Каждый становится профессионалом в своей зоне ответственности, а вместе они являются мощной силой!

Когда в бизнесе случаются проблемы, это дает возможность собственнику устроить проверку своей команде. Только в тяжелые времена можно выявить истинное лицо людей. Я уже рассказывал, что у нас был период серьезнейших проблем с доходом, когда было мало работы и зарплаты не выплачивались в течение нескольких месяцев. Я не молчал, не уклонялся от вопросов подчиненных, не пытался «замылить» эту проблему. Я честно собрал коллектив и рассказал всем, что денег нет. Я объяснил, какие именно шаги я предпринимаю, чтобы бизнес

снова стал подниматься, и попросил каждого сделать свой выбор: либо верить в нашу компанию, либо искать другую работу. Кое-кто сказал: «А, ну и работайте сами бесплатно, а я пошел!» Но подавляющее большинство сотрудников — остались. Они доверяли мне, а я стал больше доверять им.

В тот тяжелейший период они работали по 12 часов в день, в течение нескольких месяцев не получая вообще ни копейки. И работали они, как мне показалось, даже лучше и азартнее, чем в обычных комфортных условиях. Трудились за идею, за каждого из своих коллег. И когда трудные времена миновали, я уже ни секунды не сомневался, что вокруг меня сплотились надежные, проверенные люди, которые не подведут и на которых я могу положиться.

С тех пор для сотрудников полностью открыты все текущие бизнес-процессы и перспективные планы нашей компании. Каждый работник «Альпика-Инвест» знает во всех подробностях, что происходит с агентством, куда оно движется, как развивается и какие тактические цели перед ней стоят. Я лично встречаюсь с инвесторами и каждый раз после заключения крупной сделки приезжаю в офис, собираю вокруг себя мою команду и подробно рассказываю обо всех деталях договора. Я делаю это каждый раз и никогда не забываю. Потому что наши сотрудники заслужили право знать, чем живет их компания в настоящем и что ее ждет в будущем. Это дает им заряд энергии, это вселяет оптимизм и уверенность в собственных силах.

Я ПРОТИВ СЕРЫХ
МЫШЕК, КОТОРЫЕ
ПРЯЧУТСЯ ОТ ВЫЗОВОВ.
Я ЗА ЛЬВОВ,
КОТОРЫЕ В КАЖДЫЙ
МИГ СВОЕЙ ЖИЗНИ
СТРЕМЯТСЯ ПОБЕЖДАТЬ
И ДОСТИГАТЬ НОВЫХ
ВЫСОТ.

Уровень амбиций сотрудников должен быть максимальным. Желательно — сопоставимым с моим личным уровнем мышления. Конечно, этого требовать сложно, да и вообще нелепо ждать от людей, что они будут точными копиями тебя самого. Однако важная часть моей работы, помимо общения с инвесторами, — передавать сотрудникам свой запал, свой заряд, и мне важно, чтобы они отзывались на это, соответствовали моему уровню мышления. Я могу в любой момент подойти к тому или иному менеджеру и сказать ему: «За ближайший год мы увеличим бизнес в пять раз, и для этого тебе надо действовать так-то и так-то». У меня в компании нет людей, которые сидят в своей ограниченной зоне комфорта и думают о том, когда же закончится рабочий день, чтобы пойти домой и, потягивая пиво, посмотреть телевизор. Каждый сотрудник, даже низшего звена, осознает, что в том числе и от его действий зависит успех и развитие компании. Я общаюсь с персоналом, рассказываю о

планах на будущее и вижу, как в их глазах рождается огонь, который заряжает в ответ и меня энергией.

Я против серых мышек, которые прячутся от вызовов. Я за львов, которые в каждый миг своей жизни стремятся побеждать и достигать новых высот. И я горжусь, что мой коллектив именно такой. Только так можно завоевывать и затем защищать достойные позиции на рынке.

Признаюсь: я люблю нянчиться со своими сотрудниками. Для многих я — живой пример. Если я прочитал интересную и полезную книгу, делюсь своими впечатлениями на Facebook, и я точно знаю, что сразу после этого мои менеджеры начинают искать ту же самую книгу, чтобы изучить ее. Вот почему мы говорим с ними на одном языке: они не хотят отставать от меня, и я им за это благодарен.

Среднестатистический начальник обычно стремится нанимать подчиненных, которые ниже интеллектом и способностями, чем он сам. Потому что так проще управлять и контролировать: они тебя не подсилят просто потому, что не хватит мотивации и знаний. Я придерживаюсь другого принципа: надо брать людей, которые сильнее, чем ты. Это и тебя будет мотивировать к развитию, и люди будут прогрессировать, принося максимум пользы для всего бизнеса.

Ты остановился — значит, ты деградируешь.

Вообще, мне не нравится, когда используют формулировки «зона комфорта» и «выход из зоны комфорта». Я считаю, что есть только «зона деградации», и если вы не развиваетесь, вы автоматически попадаете в нее. Деградация — это в том числе и когда вы заикливаетесь на том, что и так хорошо умеете делать, отказываясь принимать новые вызовы, и учиться чему-то новому. И пусть это приносит вам жизненный комфорт и солидные деньги — такая игра не стоит свеч. Жаль, если человек осознает это только в конце своей карьеры...

А вот развитие — это нормальное состояние, в котором человек должен находиться всегда, подобно ребенку, познающему мир. Главное стремление компании заключается в том, чтобы сотрудники всегда находились в зоне развития. У нас нет ни дня без новых идей, без новых испытаний и вызовов!

ГДЕ БРАТЬ СОТРУДНИКОВ?

Вы можете спросить, а насколько велик интерес соискателей к вакансиям в коллекторском агентстве? Стремятся ли кандидаты к нашей профессии или опасаются ее, не зная чего ожидать от работы?

Отвечу так: рынок труда в России сейчас представляет собой грустное зрелище. И это ровным счетом никак не связано с профессиональной сферой деятельности — коллекторской или какой-либо другой. Кандидаты в большинстве своем равнодушны, незамотивированы, инфантильны. Такое впечатление, что им совершенно не нужна работа, требующая полной самоотдачи: они не понимают, зачем напрягаться. А ведь наш головной офис расположен в Ярославле, где идут сокращения, налицо стагнация в основных промышленных предприятиях... Казалось бы, десятки и сотни соискателей должны стремиться попасть на перспективную работу, в растущую компанию со стабильной зарплатой. Но на большинство кандидатов попросту больно смотреть: нет ни стремления развиваться, ни элементарной готовности трудиться. Очень странно и грустно.

И это не проблема коллекторского бизнеса, уверяю вас, это беда всей страны. Люди хотят просто приходить в офис, сидеть и получать деньги. Отбирать из этой поглощающей серой массы тех личностей, которые готовы расти, совершенствоваться и отдаваться работе — крайне непростая задача. С огромными

трудозатратами и потерей нервных клеток мои профессионалы по работе с кадрами выбирают для нашей компании достойных и перспективных сотрудников.

НАЧАЛО РАБОТЫ

Каждого новичка мы сразу бросаем в бой, направляем на выполнение реальных задач. Да, не сразу сложных задач — но уж точно не тренировочных. Можно бесконечно рассказывать человеку, как кататься на коньках, но когда человек сам встает на коньки, он понимает: все совершенно иначе. Начиная работу в реальных условиях, наши менеджеры быстро учатся, набивают необходимые шишки, совершенствуют навыки и выходят на достойный уровень.

Почему ошибки необходимы? У меня такой ответ: я думаю, что самый опасный и непредсказуемый человек в компании — это сотрудник, который еще ни разу за карьеру не ошибался. Если он абсолютно все делает правильно — это повод насторожиться. Потому что когда-нибудь ошибка обязательно произойдет, и случится это, как нарочно, в самый неподходящий момент. Человек ведь не машина, а даже машины хоть и редко, но ошибаются. Гораздо лучше для сотрудника совершить все возможные огрехи, осознать собственные ошибки и двигаться дальше с этим неоценимым опытом. На ошибках растешь — это сложно опровергнуть.

И ЕЩЕ ОДНА ИСТИНА,
С КОТОРОЙ Я СОГЛАСЕН:
ЕСЛИ БЫ НЕ БЫЛО
ЛЮБИМОЙ ЖЕНЩИНЫ,
ВСЕ ДЕНЬГИ МИРА
НЕ ИМЕЛИ БЫ СМЫСЛА.

Ежедневно получая новый опыт и постоянно общаясь с людьми, наши сотрудники со временем начинают лучше разбираться и в своей личной жизни, у них улучшаются отношения с друзьями и в семье. Потому что жизнь одна, она непрерывна и не может существовать в отрыве от глубинной сути человека: помните, я говорил это в самом начале книги? Вы не можете раздваивать свою личность, и если вы развиваетесь, учитесь чему-то новому на работе, вы одновременно прогрессируете и в других аспектах своей жизни. И когда вы достаточно мотивированы и прилежны, успех ждет вас абсолютно на всех фронтах.

А меня научил серьезному отношению к работе мой отец. Как сейчас помню свою первую работу: после девятого класса летом я работал в автосервисе, был помощником механика — крутил болты, менял масло... Именно тогда отец заложил в мое сознание очень важную ценность. Когда я получил первую зарплату (ровно 2000 рублей!), отец сказал: половину потратить сам, а половину отдай маме. «Почему это маме?» — возмутился было я. Я же всю эту сумму заработал своим трудом, который и вправду был совсем нелегким! Но деньги маме я отдал. И потом не раз поблагодарил отца за тот совет. С тех пор я четко следую жизненному

принципу: мужчина должен трудиться, зарабатывать деньги и отдавать их женщине, оставляя себе небольшую часть. Ведь чем больше ты отдаешь — тем больше ты получаешь.

И еще одна истина, с которой я согласен: если бы не было любимой женщины, все деньги мира не имели бы смысла.

ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА

Мы стоим у истоков технологической революции, которая фундаментально изменит то, как мы живем, работаем и общаемся друг с другом. Клаус Шваб, основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе, ввел в обращение термин «четвертая промышленная революция», и она не имеет аналогов во всем предыдущем опыте человечества. Нам предстоит увидеть ошеломляющие технологические прорывы в самом широком спектре областей, включая искусственный интеллект, роботизацию, автомобили-роботы, трехмерную печать, нанотехнологии, биотехнологии и многое другое.

Если не успевать за гонкой технологий, ты безнадежно отстанешь, тебя сомнут и даже не заметят. Криптовалюта, блокчейн — все это наше будущее, которое наступает стремительно. Еще не так давно дико выглядела сама формулировка «банк в интернете», а сейчас «Тинькофф» чувствует себя вполне уверенно, и переход большей части всей банковской системы в онлайн не выглядит фантастикой. Между прочим, «Тинькофф» не был первопроходцем, а оказался им в 1999 году Илон Маск (нынешний владелец производителя электромобилей Tesla и многоразовых ракет-носителей SpaceX). Его интернет-банк в конце 1990-х назывался X. Com, но тогда лишь немногие смогли воспринять его и поверить в скорое наступление новой эпохи.

Но ведь и электромобили тоже когда-то были в диковинку, а теперь Великобритания официально заявила, что к 2040 году откажется от транспортных средств с бензиновыми и дизельными моторами. Полностью!

Информационные технологии для коллекторского бизнеса — важнейшая составляющая стратегического успеха. Мы стараемся применять их с максимальной эффективностью. В частности, мы уже используем возможности современной технологии Big Data, обработки «больших данных». У нас ведь есть огромный массив информации о должниках, который накопился за годы работы нашей компании. Он имеет высокую ценность, потому что в этом объеме реально найти определенные и крайне полезные закономерности. И их можно «переложить» на будущие долговые портфели, чтобы работать с ними более точно, эффективно и извлекать выгоду гораздо меньшими ресурсами.

Конкретный пример: мы сегментировали всю историю наших долговых портфелей по возрастному цензу и полу должников. И статистика показала, что для оказания нужного воздействия на женщин 50–55 лет, которые по роду занятий являются домохозяйками, лучше всего сработал инструмент привлечения судебных приставов. Кроме того, взыскание шло эффективнее, когда с данной категорией должников с нашей стороны взаимодействовала женщина, а не мужчина.

Так мы увидели закономерность. Далее мы сделали следующее: взяли текущий долговой портфель для обработки и выделили в нем только женщин-домохозяек 50–55 лет. И мы с полной уверенностью выдвигаем гипотезу, что к ним имеет смысл применять только те инструменты, которые себя отлично зарекомендовали по итогам обработки наших «больших данных». Другие методы не стоит даже пробовать, это бесполезная трата времени. Так мы значительно сузили спектр инструментов воздействия, а помог нам в этом компьютер.

Чувствуете разницу? Раньше мы монотонно в течение нескольких лет подряд применяли к должникам все доступные методики воздействия, порой простым путем перебора. Теперь в этом нет необходимости. Это и есть технология «больших данных» в действии.

В нашей CRM-системе, когда оператор начинает работать с конкретным должником, ему сразу предлагается четко прописанный алгоритм: во сколько звонить, что именно говорить, какие инструменты применить. Вот на что способен компьютер, и это лишь минимальная часть его возможностей.

Мы активно развиваем у себя IT-департамент, в котором будут обкатываться и внедряться новейшие технологии. Одна из них — машинное обучение. Его принцип таков: мы берем две фотографии и говорим машине: вот на этой фотографии есть мобильный телефон. А на этой фотографии — нет мобильного телефона. Далее мы берем и показываем миллион таких фотографий и учим машину определять, где есть телефон, а где он отсутствует. Затем мы уже не спрашиваем, машина определяет сама.

В случае коллекторского бизнеса мы точно так же учим машину тому, что именно следует делать с определенным должником. Компьютер «запоминает», сравнивает десятки, сотни, тысячи аналогичных примеров — и в конечном счете, когда на горизонте возникает такой должник, машина его автоматически соотносит с нужной категорией в своей базе знаний и автоматически отображает наиболее эффективную методику взыскания конкретно для этого человека.

Все это достигается благодаря возможностям специального приложения к нашей CRM-системе. Это код, написанный специально под нас и являющийся нашей интеллектуальной собственностью.

Ручной труд в современном мире продолжает сокращаться, грядет все больше и больше увольнений в отмирающих сферах

деятельности. Стиральных машин ведь тоже когда-то не было, а была профессия прачки. Теперь ее нет, она исчезла навсегда. И замена человеческого труда технологиями — это нормально. Просто перед человеком встает задача: найти себе новое место в жизни. Нормальный мотивированный человек обязательно эту задачу для себя решит, а кто не захочет — что ж, его это личный выбор.

На что еще способны информационные технологии в нашем бизнесе? Ну, к примеру, компьютер может минимизировать общение взыскателя-человека с должником. Сбербанк не так давно запустил проект Iron Lady, в рамках которого компьютерный синтезированный голос напоминает должнику на ранних стадиях просрочки о необходимости внесения денег в срок. Качество голоса такое, что человек может даже не распознать, что он общается с роботом.

Iron Lady использует искусственный интеллект и во время звонка формулирует каждый следующий вопрос в зависимости от предыдущего ответа клиента. Машинное обучение, про которое я рассказывал выше, используется здесь в полном объеме. Полученные ответы от собеседников автоматически преобразуются в текст и сохраняются в базе знаний системы и используются в будущих диалогах.

Сегодня в нашей компании нет необходимости во «взыскателе-роботе», потому что мы работаем на поздних стадиях просрочки, когда более остро требуется индивидуальный подход к заемщику. Но тенденция очевидна. С точки зрения внедрения информационных технологий мы идем вперед быстрыми темпами, и я постоянно потираю плечами коллег. Мы не можем пропустить вперед себя цифровое будущее.

Еще одна задача, которая стоит перед нашим IT-департаментом, — это обогащение компьютерной базы знаний контактными данными. Мы учим компьютер не только обрабатывать имеющиеся в базе сведения, но и осуществлять

поиск данных о должнике в открытых источниках. В доступе находится широкий спектр таких источников: это и социальные сети, и поисковые системы в интернете.

ТЕХНОЛОГИИ ДОЛЖНЫ
БЫТЬ В ПОЛНОМ
РАСПОРЯЖЕНИИ
КОМПАНИИ, ИМ СЛЕДУЕТ
РАЗРАБАТЫВАТЬСЯ
И ЖИТЬ «ВНУТРИ»
НЕЕ: ЭТО КЛЮЧЕВОЙ
ИНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ, СОЗДАЮЩИЙ
ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ
ЦЕННОСТЬ КОМПАНИИ.

А вот перспективная функция нашей компьютерной системы, которую мы рассматриваем на будущее: взаимодействие с судебными приставами. Мы очень хотим автоматизировать работу с государственными службами и средствами информационных технологий, фактически заставить их делать то, что они должны исходя из своих должностных обязанностей. Остро необходимо «подтянуть» их на тот IT-уровень, который сейчас становится в стране общепринятым. Например, в начале

2017 года изменилась форма запроса в Росреестр об имущественном состоянии должника. Приставы «в ручном режиме» делают запрос по старой форме и, разумеется, получают по всем должникам один и тот же ответ: имущество отсутствует. Хотя в реальности это не так. А если экстраполировать такие вот ошибочные запросы и ложные ответы на весь масштаб страны, вы представляете, какая статистика получится?

Хотя эту и подобные ей проблемы могла бы решить элементарная функция: автоматическое обновление форм запросов в государственные ведомства в единой унифицированной электронной системе. Чем судебные приставы хуже других не менее важных государственных ведомств?

Хочу упомянуть и тренд, который наблюдается в последнее время: отдавать большой объем работы на аутсорсинг сторонним компаниям. Этот тренд зародился уже десяток лет назад, сейчас, по моим наблюдениям, его популярность начала снижаться, но он все еще весьма актуален. Так вот: я готов рассматривать варианты аутсорсинга по любым направлениям, кроме информационных технологий. Настаиваю на том, что технологии должны быть в полном распоряжении компании, им следует разрабатываться и жить «внутри» нее: это ключевой инструмент стратегического развития, создающий дополнительную ценность компании.

Вердикт пользы от внедрения IT: меньшими усилиями мы обрабатываем больше задач и таким образом зарабатываем больше денег. Не нужно увеличивать штат при росте бизнеса, следовательно, сокращаются издержки, растет рентабельность и повышается интерес инвесторов. Идеальная формула!

ЕЩЕ КОЕ-ЧТО О НАШЕЙ CRM-СИСТЕМЕ

Для «Альпика-Инвест» мы приобрели специализированную программу обработки коллекторских бизнес-процессов. Перед нашим IT-департаментом стоял выбор: покупать такую вот «узко заточенную» программу либо комбинировать подходящие модули из других продуктов. В итоге мы приобрели специализированную и не пожалели, хотя значительное время сотрудникам пришлось адаптироваться, перестраиваться на новый уровень работы. Они же привыкли все делать вручную, заполнять текстом ячейки простых таблиц, а здесь потребовалось заполнять особые графы для дальнейшей аналитической обработки и статистических выкладок.

Ничего, перестроились и превосходно овладели программой.

Система в доли секунды по запросу дает выборку по возрасту, полу должников и любым другим параметрам. Наш сотрудник может легко понять, какой пласт должников наиболее платежеспособен, и направлять основные усилия именно на него. Такой анализ полезен и при покупке новых долговых портфелей. Потому что мало основываться на допущении, что москвичи платят хорошо из-за высоких зарплат. На самом деле хорошо платят не только в Москве, здесь многое зависит непосредственно от возраста. Например, задолжал банку молодой человек лет 25, а затем прошло несколько лет, мы выкупили его долг — и выясняем, что дела у него наладились. Можно с ним работать, можно долг взыскивать. В случае с должниками лет 55–60 вероятность «налаживания» финансовой состоятельности спустя несколько лет по понятным причинам гораздо ниже. Таким образом, элементарная возрастная аналитика порой оказывается не менее эффективной, чем географическая выборка.

Программа также полностью автоматизирует все процессы формального взаимодействия с должниками, например — рассылку информационных писем. Сотрудникам больше не надо сидеть в «Ворде» с шаблоном и менять там поле ФИО для каждого

заемщика. Теперь достаточно нажать одну кнопку — и готова распечатка 30 000 писем для разных адресатов!

В нашей CRM-системе хорошо проработан юридический аспект взыскания, а именно зависимость процедур и методик от этапа досудебного или судебного производства. Проблема только в грамотном ведении работы с программой: надо аккуратно, терпеливо и безошибочно заполнять все необходимые графы. Это позволяет сэкономить уйму рабочего времени, распределяя его впоследствии для более эффективного решения других актуальных задач.

Модульность системы полезна тем, что изначально можно приобрести ее «пустой», а по мере развития компании добавлять модули и расширять ее функциональность. Продукт отлично совместим с программами автообзвона — autodialer'ами. Он может автоматически рассылать смс с напоминаниями — например за 1–2 дня до платежа. Или, например, в честь праздников система рассылает смс с предложением о досрочном погашении долга со скидкой. СОВы занимаются более полезными делами, а мы платим только за услуги связи.

Что еще умеет наша система? Она автоматически набирает номер абонента в определенное время суток, в полном соответствии с законом. Программа, заложенная в системе, чисто технически не позволяет совершить от лица нашей компании более двух звонков в неделю, таким образом охраняя нас от случайного нарушения закона. При этом система учитывает еще и часовой пояс места, где находится должник, чтобы не позвонить ему в 22:15 по местному времени.

А в ситуации, когда должник звонит нам, система сама определяет, на кого из СОВ перевести данный звонок. Например, если СОВ Семен уже наговорил за текущий день около трех часов, а СОВ Егор отработал только один короткий звонок (что автоматически отражено в системе), система переведет звонок именно на более «свежего» Егора.

Программа обрабатывает также и логистическую составляющую наших бизнес-процессов. Если раньше для работы оперативной группы надо было вручную выгружать из таблички «экселя» список адресов, затем искать их в Интернете на картах и планировать, куда заехать сначала, куда потом, то теперь программа автоматически выдает адреса в визуальном режиме на карте и предлагает оптимальный маршрут в зависимости от того, какие именно адреса выбраны.

Есть и еще одна задумка насчет нашей компьютерной программы. Ведь существует довольно значимая доля должников, которые платят нам в четко обозначенные сроки, и участие СОВ в работе с ними вообще не требуется. Идея заключается в том, что и доход от работы с такими ответственными должниками должен идти напрямую в «копилку» компании и никак не влиять на доходы сотрудников кол-центра и выездных групп, за которыми «закреплены» данные заемщики. Конечно, здесь мы можем столкнуться с психологическим неприятием нововведения со стороны сотрудников, но задумка по сути правильная, и автоматизация должна нам помочь и в объективности мотивации и премирования сотрудников.

Что я имею в виду: СОВ может набрать номер, сказать «оплатите, пожалуйста», и человек оплатит в тот же день. А можно потратить два часа на уговоры, используя специальные техники, знания по психологии и добиться того же результата. Но усилия-то приложены разные, поэтому и оплачена работа должна быть неодинаково. Программа дает возможность ранжировать степени приложенных усилий и соответствующим образом распределять доходы сотрудников по итогам их работы.

Программа дает и другие инструменты для анализа работы наших сотрудников. Например, по абсолютным показателям о СОВ может возникнуть впечатление, что он — звезда и у него блестящие результаты. Однако программа наглядно даст понять, что, например, данный взыскатель успешно работает только по

одному региону, а все остальные — совершенно провалил. Или же он получил две крупные суммы с двух обеспеченных должников, а с остальных 30 своих клиентов не требовал вообще ничего. С одной стороны эффективность, а с другой стороны — везение. Сегодня такие «должники-подарки» есть, а завтра их нет.

ЕСЛИ ЗАДАТЬСЯ
ЦЕЛЮ, МОЖНО
ВООБЩЕ ИЗБАВИТЬСЯ
ОТ ЛЮДЕЙ И ЗАМЕНИТЬ
ВСЕ ИСКУССТВЕННЫМ
ИНТЕЛЛЕКТОМ.
НО КАК ЗАМЕНИТЬ ТЕ
ЭМОЦИИ, КОТОРЫЕ
ЧЕЛОВЕК ТРАНСЛИРУЕТ
СОБЕСЕДНИКУ?

Но обратим внимание: если аналитика определяет, что данный конкретный специалист умеет взыскивать только крупные суммы, то программа может автоматически закрепить за ним только категорию долгов, например, от 1 млн рублей и выше. Или, напротив, показала статистика, что человек собирает помалу, но стабильно и сразу у многих своих клиентов, значит, надо именно ему доверять клиентов с долгами, например, в районе 150–200 тысяч. И эту выборку и распределение задач

между специалистами тоже может делать программа, причем в автоматическом режиме.

И по сложности должников тоже распределять вполне реально. Посложнее — для профи, попроще — для «прокачки» новичков. Кто-то лучше общается с женщинами, кто-то с мужчинами... Все эти параметры трудно запоминать и использовать руководителю, а вот компьютер обрабатывает это в доли секунды и выдает оптимальный результат.

Вообще, автоматизировать можно всё. Уж в таких-то задачах современные компьютеры точно не глупее людей. Но мы стараемся сохранять баланс между использованием возможностей наших СОВ и ресурсов компьютера. Если задаться целью, можно вообще избавиться от людей и заменить все искусственным интеллектом. Но как заменить те эмоции, которые человек транслирует собеседнику? Сможет ли искусственный интеллект сочувствовать? Если да — а так утверждают специалисты Института нейropsychологии, — то, видимо, действительно нас всех ждет будущее, в котором везде сидят только айтишники, и каждое наше действие происходит под контролем компьютеров. Не могу сказать, что такое будущее вызывает у меня лично восторг и трепет, но разумное внедрение в компанию передовых технологий приносит очевидные плюсы, и мы будем развиваться в этом направлении.

Глава 4

Мировой опыт

ДАВНЫМ-ДАВНО...

Давайте совершим небольшой экскурс в историю коллекторства, а также «галопом по Европам» опишем, как обстоят дела с коллекторским бизнесом в других странах.

Имеет ли взыскание долгов древние корни? Разумеется, да! Необходимость собирать задолженность существовала задолго до изобретения и введения в оборот денег. Обмен товарами или услугами часто приводил к созданию долга, поскольку одна из сторон не могла доставить свои товары или услуги в нужный срок, как было согласовано. Самая ранняя запись о долговом взыскании восходит к третьему тысячелетию до нашей эры, к древней шумерской цивилизации, населявшей район, который сейчас расположен на территории юго-восточного Ирака. Хроники повествуют о том, как должник, который не мог выплатить долг, вместе со своей семьей и слугами становился долговым рабом. Он был вынужден работать на кредитора до тех пор, пока не «отдавал» всю сумму: процесс возврата долга рассчитывался эквивалентно его физическому труду. В некоторых случаях могли потребоваться годы для погашения долга, а зачастую он переходил на следующее поколение семьи должников.

Некоторые из более либеральных обществ ввели формы списания долгов, позволяющие гасить долги после определенного периода выплат. Вместе с тем кредитор мог настаивать на получении до 90% ежемесячных доходов должника, что принуждало его к существованию в постоянной бедности.

В позднем Средневековье во многих странах были введены законы для борьбы со злостными должниками, основанные на системе, впервые использованной в Германии. Если должник не был способен отдать долг, кредитор мог вызвать виновного в суд и добиваться решения против него. Затем судебному исполнителю поручалось прийти в дом должника и конфисковать имущество в пользу кредитора. Созвучно сегодняшним судебным процедурам, не правда ли? Но в Средние века процесс был куда более суровым и слабо регулируемым. Судебные исполнители часто грабили должников и забирали гораздо больше, чем необходимо для погашения долга, в том числе обогащаясь.

В Викторианскую эпоху стали распространяться долговые тюрьмы. Должник мог легко оказаться за решеткой за то, что не заплатил даже небольшую сумму. Викторианцы считали, что должников следует ограничивать в свободе до тех пор, пока их долг не будет погашен полностью. На комфорт пребывания в тюрьме влиял статус должника или, по крайней мере, его статус до того, как он был заключен в тюрьму, а нередко и щедрость друзей и знакомых, которые имели возможность спонсировать заключенного. В залоговых тюрьмах заключенным позволялось работать взамен на оплату долга, однако быстро погасить задолженность на практике не удавалось, поскольку размер оплаты труда за решеткой был крайне низким.

А КАК В НАШЕ ВРЕМЯ?

В США в 1960-х годах коллекторское дело приняло тот цивилизованный облик, который ныне является классическим и к которому постепенно движется этот бизнес в большинстве стран, в том числе в России. Особенность современной американской системы взыскания заключается в том, что банки сами вообще не занимаются возвратом задолженности. По истечении 90 дней задолженность передается коллекторскому агентству — либо по договору цессии, либо на агентское взыскание, причем вознаграждение коллекторам во втором случае может достигать 20% от всей суммы задолженности.

Американским коллекторам запрещено звонить должнику, когда он находится на рабочем месте, и вообще нельзя беспокоить заемщика по выходным и праздничным дням. Конечно, нельзя угрожать и агрессивно воздействовать на психику. При выезде к должнику необходимо придерживаться норм вежливости и дружелюбия: в США коллектор скорее консультирует, как правильно и с наименьшими проблемами решить вопрос погашения задолженности.

В Великобритании есть важная особенность, которую я бы, откровенно говоря, не хотел бы увидеть в российских законодательных инициативах: британским коллекторам запрещено контактировать с должником через социальные сети. А ведь это один из наиболее эффективных инструментов, актуальность которого с каждым годом только растет!

В ИСПАНИИ
КОЛЛЕКТОРЫ НАДЕВАЛИ
МОНАШЕСКИЕ РЯСЫ
И МОЛЧА СЛЕДОВАЛИ
ЗА ДОЛЖНИКАМИ
ПО УЛИЦАМ ГОРОДОВ...
ВИДИМО, ПЫТАЛИСЬ
ТАКИМ ОБРАЗОМ
ДОСТУЧАТЬСЯ
ДО САМЫХ ГЛУБИН
ДУШИ И СОВЕСТИ
НЕПЛАТЕЛЬЩИКА...

В Германии существует огромный проект — официальная база данных Schufa (www.schufa.de), где собраны сведения обо всех немецких компаниях, их кредитной истории и текущих задолженностях. Хотя основной функцией проекта является обеспечение доверия между контрагентами бизнеса, в Schufa содержатся и сведения о задолженностях граждан Германии. Доступ к этой базе имеют все официально зарегистрированные коллекторские компании.

Мне чрезвычайно нравится одна особенность коллекторского бизнеса в Нидерландах: для подробного выяснения финансовой состоятельности должника коллекторы часто нанимают...

детективные агентства! Хорошая идея, надо бы взять на вооружение.

В Италии взыскание задолженности сравнительно растянуто во времени. После получения исполнительного листа продажа имущества должника в счет долга зачастую тянется полтора-два года, а если речь идет о недвижимом имуществе — то волокита длится до трех-четырёх лет. Кроме того, хоть звонки заемщикам и прямо не запрещены законом, они легко могут быть оспорены в суде как вторжение в частную жизнь, поэтому итальянские коллекторы используют в основном письменные уведомления.

А вот, к примеру, в Японии коллекторские компании вообще запрещены, и их там нет. Абсолютно всеми долговыми вопросами занимаются профессиональные юристы — и вполне успешно: сознательность и аккуратность японских граждан признаны во всем мире.

Известны случаи, когда коллекторы придумывали необычные методы коммуникации с должником. Так, в Испании коллекторы надевали монашеские рясы и молча следовали за должниками по улицам городов... Видимо, пытались таким образом достучаться до самых глубин души и совести неплательщика...

А КАК В МИРЕ С СУДЕБНЫМИ ПРИСТАВАМИ?

Институт частных судебных приставов — это, на мой личный взгляд, одно из главных нововведений, необходимость которого следует обсуждать в России публично и в самое ближайшее время с применением всех доступных способов и средств массовой информации. Вы только представьте себе: судебный исполнитель — свободный профессионал, который сам организует свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и

при этом работает по бизнес-модели, то есть лично финансово заинтересован во взыскании сумм с должников. И чем лучше и эффективнее он взаимодействует с заемщиком, тем выше его репутация и доходы.

Любопытно, что частные приставы уже давно официально работают во многих странах мира, то есть пример — вот он, перед глазами! Это и Франция, и Нидерланды, и Италия, и Бельгия, и Польша, и страны Прибалтики, и целый ряд других государств. Частный судебный пристав получает полномочия от государства и действует от его имени. И, разумеется, соответствующие государственные ведомства контролируют работу таких приставов, регулярно проводят проверки и наделены правом отзывать лицензию.

Это правильно: государственный контроль над частными приставами, безусловно, должен быть. Но насколько же огромна разница в личной мотивации между частными судебными исполнителями-профессионалами и работающими за мизерную зарплату начинающими юристами, едва окончившими институт...

Если в стране допускается деятельность частных судебных приставов, значит, имеет место так называемая смешанная система принудительного судебного исполнения. В ряде государств также наблюдаются свои особенности. Так, например, в Бельгии частный пристав может осуществлять свою деятельность только в определенном географическом регионе страны, на что выдается соответствующее предписание Министерством юстиции.

На территории Канады функции судебных приставов исполняют как шерифы, состоящие на государственной службе, так и частные судебные исполнители — их называют байлифами. Каждый байлиф получает лицензию от государства, и с каждым годом эта деятельность становится все более популярной.

В Болгарии же институт частных приставов — вообще основной инструмент для взыскания долгов! Абсолютное большинство исполнительных документов находится в работе именно у частных судебных исполнителей, а не у государственных. При этом закон предписывает всем государственным органам и должностным лицам оказывать содействие в исполнении частным судебным исполнителем своих функций. Просто мечта в российских реалиях, согласитесь.

Между прочим, смешанная система принудительного судебного исполнения с 2010 года начала внедряться в Казахстане, так что за свежим опытом далеко ходить не надо. В Казахстане каждому частному судебному исполнителю уполномоченные органы выдают лицензию, а чтобы ее заслужить, нужно пройти «вступительную проверку» и получить положительное решение специальной квалификационной комиссии.

ВЫВОДЫ

Чтобы еще явственнее оценить разницу между системами взыскания в России и за рубежом, нужно учесть еще ряд важных особенностей. Возьмем те же Соединенные Штаты: экономика страны живет «в белую», официальные зарплаты являются абсолютной нормой. В США развита система кредитных рейтингов, и в бюро кредитных историй содержится всеобъемлющая информация о каждом гражданине. И когда у человека возникает долг, кредитор или коллектор легко связывается с кредитным бюро и запрашивает контактные данные, которые там всегда поддерживаются в актуальном состоянии. Далее коллектор выходит на работодателя должника и

легко договаривается с ним о взыскании части зарплаты сотрудника в счет погашения его долга. Все, вопрос закрыт!

Как с этим обстоят дела в России? Во-первых, сами коллекторы нигде официально не могут получить актуальные контакты должников: до начала судебного производства эта информация имеется только у банков, выдавших в свое время долг, и запросто может устареть. А во-вторых, теневая экономика и «зарплаты в конвертах» в нашей стране по-прежнему процветают, и взыскивать долг исходя из подтвержденного ежемесячного дохода заемщика довольно трудно.

И еще один маленький нюанс, также влияющий на психологию должников. В США большинство граждан так или иначе закредитовано, и в обществе это считается нормальным. При этом если глава семьи взял долгосрочную ипотеку, то расплачиваться за нее будут и его сыновья и дочери, которые об этом прекрасно знают. Так и вырабатывается культура возврата долгов: это фактически часть семейного воспитания.

Сравним с Россией: например, по логике вещей и в соответствии с законодательством, жена, являясь созаемщицей мужа по кредиту, должна отвечать по долгам супруга, если с ним что-нибудь случится. Однако даже после обращения к судебным приставам и получения исполнительного листа шансов на взыскание в подобных случаях ничтожно мало: система по факту не работает. Во многом потому, что ментально в США у людей существует понимание: «долг взят — надо отдавать». В России же, если намерение платить у человека отсутствует, с ним крайне сложно взаимодействовать даже в том случае, если абсолютно все документы (и решение суда в придачу) подтверждают твое право на получение денег. Очередной парадокс, с которым мы вынуждены существовать здесь, в нашей родной России.

Глава 5

Негатив по отношению к коллекторам. Мифы и реальность

ЧЕРНЫЕ КОЛЛЕКТОРЫ

Скажу сразу: те компании, которые можно скорее назвать преступными группировками, а не коллекторами, действительно существуют. Только работают они не в сфере официальных банковских кредитов, а в области возникновения личных обязательств между коммерсантами. Черные коллекторы сотрудничают и с микрофинансовыми организациями (МФО), специализирующимися на выдаче быстрых займов. Если вы сейчас представили себе лысых накачанных ребят с татуировками и бейсбольными битами в руках, то на этот раз вы совершенно правы. Именно так и обстоит дело. Черным коллекторам абсолютно на все наплевать, и они с готовностью вступают в контакт с теми кредиторами, которые потеряли надежду взыскать долг, но крайне остро нуждаются в средствах. Такие кредиторы осознают, что они готовы немножко (или более серьезно) нарушить закон, чтобы любой ценой заполучить свои деньги. В их взаимоотношениях с черными коллекторами нет никаких договоров, все расписано «по понятиям». И да, ребята приходят,

угрожают здоровью и даже жизни должника, портят его имущество, жгут машины.

По существу, большинство аспектов деятельности черных коллекторов подпадает под определение «уголовное преступление». Однако крайне малая часть должников идет и пишет заявление в полицию: включается реальный, очень осязаемый страх потери жизни. У человека возникает объективный выбор: либо обратиться в полицию и затем каждый день с ужасом ждать, как что-нибудь очень плохое случится с ним самим, его семьей или друзьями, либо заплатить долг черным коллекторам. Что выбрали бы вы? Вопрос довольно сложный...

Выгода между кредитором и черными коллекторами обычно распределяется в соотношении 50 на 50: половина идет кредитору, половину забирает коллектор.

Отчего же черные коллекторы действуют столь нагло, буквально упиваясь своей безнаказанностью? Ответ прост: в России коллекторский рынок регулируется только административным законодательством. Но разве можно реальных уголовников напугать административным кодексом?! Для тех людей, которые имеют опыт серьезных преступлений и пребывания в местах не столь отдаленных, административные наказания — это ничто, полный пшик. Да и в реальности по заявлениям потерпевших до уголовных дел доходят единичные случаи: как правило, доказать ничего не удастся.

ВЛИЯНИЕ ТВ-СЮЖЕТОВ И ПУБЛИКАЦИЙ В СМИ

Казалось бы, периодический выход на экраны сюжетов о том, как коллекторы довели человека до состояния, близкого к суициду, не может идти на пользу самим коллекторам. Ведь из-за «черных

коллекторов», которые действуют преступными методами, страдает репутация солидных агентств, работающих строго в рамках закона. В большой степени так и есть, но это лишь одна сторона медали. Вторая и куда более важная сторона заключается в том, что после таких историй-страшилок многие должники начинают серьезнее относиться к коллекторам и охотнее идут на контакт.

Это, видимо, идет из истории. У нас ведь как исстари повелось: хозяйство процветало да дела ладились только у тех, у кого барин был строгий. Потребность в жесткой руке, очевидно, заложена в генотипе русского человека. И, оказавшись в положении должника, русские люди изворачиваются всеми доступными способами, если с ними обращаются мягко. А когда к тому же им становится известно, что на их стороне закон, что он строго ограничивает действия коллекторов, то тут уж должники совершенно наглеют. Но стоит их хорошенько припугнуть — как сразу что-то в голове переворачивается, раскладывается по полочкам в правильном порядке...

Я, откровенно говоря, был бы совершенно не против того, чтобы по телевизору регулярно показывали какую-нибудь «страшилку» про то, как это плохо и опасно — не возвращать долги. Собираемость денег после таких сюжетов у наших взыскателей реально возрастает. И очень значительно.

АНТИКОЛЛЕКТОРСКИЕ АГЕНТСТВА

Однозначно можно сказать только одно: противозаконной деятельность антиколлекторов не является. Главным образом, антиколлекторы используют статью № 333 Гражданского кодекса РФ «Уменьшение неустойки». Эта статья не позволяет начислять чрезмерно большие проценты по штрафным санкциям за

просрочку платежей — особенно это касается потребительских кредитов.

Однако этим деятельность антиколлекторов не ограничивается. По существу, они бывают двух типов. Первые — оказывают консультационные услуги, объясняя должникам тонкости действующего законодательства и обучая их приемам ухода от обязательств. Вторые, действуя по поручению и за вознаграждение от должника, договариваются с банком о существенном дисконте долга.

Сначала про второй тип. Ничего плохого про них сказать не могу: так тоже можно работать. Схема такова: представители банка непосредственно перед продажей долга понимают, что сумеют выручить за него только определенные деньги — вряд ли выше 5–7%. В тот же момент антиколлектор говорит должнику: ты лучше заплати банку не всю сумму, а 20%, и закроем вопрос. И банк тоже ведь понимает, что через месяц он выставит долг на продажу за 5–7% в лучшем случае, а прямо сейчас антиколлектор предлагает ему целых 20%! На самом деле, схема сложная и сильно зависящая от того, есть ли у заемщика на руках существенная сумма для единовременной выплаты...

А теперь — несколько слов о «консультантах».

Люди в России, как правило, плохо знают законы и стремятся договориться с банком или с коллекторским агентством о реструктуризации долга, чтобы платить по минимуму и так, «по копейке», закрывать кредит. Банк не идет навстречу никогда, если уже по факту возникла просроченная задолженность, да и коллекторы соглашаются на схему «по чуть-чуть» крайне редко. Таким образом, банковские сотрудники или коллекторы продолжают давить.

И тогда человек идет к антиколлектору. И слышит от него: «Человек, ты пойми, что в России законодательство такое, что оно на твоей стороне. И ты можешь банально поменять телефон, выписаться из квартиры, нигде не прописываться — и никто тебя

не найдет!» Получение этой ценной информации от «грамотных юристов» обходится должнику в приличную сумму гонорара.

Кроме того, антиколлекторы рассказывают должнику о том, что в случае судебного разбирательства возможно максимально затягивать дело, и даже когда будет выдан исполнительный лист, приставы не побегут сломя голову заниматься именно данным конкретным должником, потому что у них таких должников — многие тысячи. Да и если уж на то пошло, по исполнительному листу можно платить небольшие суммы ежемесячно в счет компенсации долга и тем самым исполнять все необходимое с точки зрения закона.

Мы, коллекторы, требуем вернуть все сразу. А антиколлекторы учат тому, как избежать давления и как любыми доступными методами НЕ возвращать.

А лучше бы наших людей поучить простому правилу: взял в долг — верни. Поучить их культуре кредитных отношений, которая в полной мере является проявлением цивилизованного мира, к которому Россия так стремится.

КОЕ-ЧТО О ПСИХОЛОГИИ РОССИЙСКОГО ЧЕЛОВЕКА

Пока в России совершенно отсутствует культура возврата долгов. Вместо того чтобы честно закрыть свой долг, российский человек начинает извиваться, словно уж на сковородке: «А покажите документы, а я не могу вернуть, а у меня проблемы» и т.д. и т.п. Чисто по-человечески я не могу этого принять, и поэтому все действия моих взыскателей адекватны возражениям должников. Написал человек заявление на нас в полицию — что ж, окей, мы начинаем заниматься его долгом с троекратной настойчивостью,

прилагаем особые усилия, чтобы организовать к нему выезд судебных приставов, раз только это может возыметь эффект.

Здесь ведь есть тонкость. В момент переуступки долга заемщик не знает, что его кредитором является теперь уже не банк, а коллекторское агентство. И когда мы впервые выходим с ним на контакт, в ход идет очевидный аргумент: «У меня же в договоре написано, что я должен банку, а вы — кто?!» Но на этот счет наш сотрудник дает спокойный, подробный и аргументированный ответ, подтвержденный полным комплектом документов. Кроме того, мы в обязательном порядке отправляем должнику уведомление о том, что его долг — теперь наш. Да и в любом случае, должник в любой момент может позвонить в банк и получить там подтверждение того, что его долг перешел в распоряжение коллекторского агентства.

Но мы ведь говорим о российском должнике, помните? А российский должник отличается крайней изворотливостью. Он размышляет так: раз мой долг перешел кому-то там, то своему банку я уже ничего не должен. Значит, нужно позвонить в банк и спросить: «Действительно ли я вам больше ничего не должен?» Многие, кстати, так и делают! И в банке действительно им говорят: совершенно верно, вы нам больше не должны. А должник просит так хитренько: «А можете дать мне такую бумажку, которая официально подтверждает, что у меня перед вами нет обязательств?» Банку ничего не мешает такую бумажку дать, ведь у них в этом процессе больше нет никакого интереса. И вообще, они будут крайне счастливы, если данный человек больше им ни разу не позвонит и не побеспокоит. И они такую бумажку-справку выдают! Радостный человек бежит к судебным приставам и машет бумажкой: «Вот! Что вы от меня хотите? Я банку не должен, как вы можете от меня что-то требовать?» Приставы смотрят на бумажку и на ее основании закрывают исполнительное производство.

Чтобы доказать, что человек по-прежнему должник, нам приходится обращаться к приставам, заниматься огромным объемом бумажной волокиты, на протяжении которой недобросовестный заемщик радостно потирает ладошки. Это лишь одна лазейка, которая подтверждает тот факт, что закон в России — на стороне должника.

А люди с фантазией выдумывают все новые и новые варианты уклонения.

Хотя всего-то и надо: ввести небольшое дополнение к регламенту для банков. При подобном обращении бывшего должника — выдавать документ об отсутствии задолженности, только с чуть измененной формулировкой. Например, такой: «Долг гражданина М. перед банком отсутствует, так как данный долг был продан компании “Икс” по договору цессии». И все! И нет оснований закрывать исполнительное производство. Ищи, фантазер, другую лазейку.

Вот другой случай. Мобильная группа выезжает на адрес, где по документам прописана женщина, на которой «висит» долг. Дверь открывает мужчина и сообщает нам, что женщина с соответствующей фамилией по данному адресу не живет. Хорошо, может и так! Взыскатели, как им и положено по инструкции, вежливо и подробно излагают все наши основания для того, чтобы требовать возврата долга. Затем они уходят и кладут в почтовый ящик письмо — уведомление о задолженности.

Что делает мужчина, открывший дверь? Он в тот же день идет к судебным приставам и пишет жалобу на то, что коллекторы вторглись в его частную жизнь, серьезно его побеспокоили и чуть ли не нанесли моральный ущерб. Приставы обязаны отработать каждую такую жалобу, поэтому они приезжают к нам в офис и берут объяснения в письменном виде... Поток таких формальных жалоб огромен, и вы наверняка понимаете, как сильно это затрудняет нашу работу. Но мы к этому относимся спокойно, с пониманием. Это психология, защитная реакция человека. Если

нашего специалиста пытаются вывести на эмоциональные переживания, ему нужно обязательно гнуть свою линию, оставаться рассудительным и хладнокровным. Мы мудрее и увереннее в себе, а еще — с нами правда. В этом наша главная сила.

И конечно, мы ведем записи всех наших телефонных разговоров. Мы располагаем видеозаписями всех наших выездов и в любой момент можем подтвердить то, что наши действия всецело соответствуют закону.

Изменить психологию может только реальный новый опыт, полученный человеком. Что бы ни говорили о повышении финансовой грамотности, взаимоотношения людей с деньгами складываются годами и поколениями, и изменить их непросто. А россияне упорно считают, что государство и частный бизнес им изначально чем-то навредили и теперь им чем-то обязаны. Поэтому они считают обоснованным обманывать и не выполнять свои обязательства.

На зрелом коллекторском рынке, который мы видим в Европе и Америке, должники сами приходят к взыскателям, потому что это выгодно. У коллекторов можно получить консультацию, скидку, коллектор может собрать вместе долги от разных кредиторов и провести их реструктуризацию, может даже помочь должнику найти новую работу. К этому постепенно движется и наша страна. Те компании, которые научатся более грамотно работать с должниками, привлекать и заинтересовывать их, окажутся более успешными в перспективе.

Глава 6

Эффективное взыскание

Как подступиться к должнику? Как начинать общение и в каком русле надо взаимодействовать с ним для достижения результата?

Давно прошли те времена, когда звонишь должнику, а он пугается. Вызвать чувство мгновенного страха, которое в идеале очень помогло бы нам получить деньги, сегодня крайне тяжело. Особенно если вы — не черные коллекторы, и у вас в арсенале имеются исключительно мирные средства. Но наша задача — идти в ногу со временем и стремиться к тому, чтобы быть умнее, терпеливее должников, а также превосходить их в правовой стороне вопроса.

Вот почему акцент смещается в сторону юридического взыскания и кропотливой работы с документами. Первая наша задача, когда мы покупаем долг и выходим на должника, — это показать ему правомерность всей сделки, законность наших прав. Мы демонстрируем договор цессии и вежливо излагаем свои законные требования. К счастью, уже на этом этапе часто должник идет на контакт, и с ним начинается конструктивный диалог о сроках погашения долга.

Если мы видим, что человек — разумный, не агрессивный и адекватный, мы можем сразу предложить ему скидку. Например, если он должен 200 тысяч, мы можем сказать ему: «Плати 180, и мы о тебе забываем». В большинстве случаев это работает.

Второй сценарий: человек отказывается платить, заявляет об отсутствии денег. В этом случае мы принимаем меры — жесткие, но не жестокие. Если долг судебный, мы активно подключаем к процессу приставов. Если долг несудебный, мы подаем в суд, получаем исполнительный лист и далее действуем также в плотном сотрудничестве с приставами. Вообще, наша задача — максимально осложнить жизнь должника: это и визиты судебных приставов, и звонки домой, и звонки на работу. Чем глубже мы усложняем жизнь нерадивому заемщику, тем тверже он понимает, что мы от него не отвяжемся. По мере усиления этого понимания повышается и вероятность того, что долг будет выплачен.

НЕУМОЛИМОСТЬ.
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ.
МЕТОДИЧНОСТЬ.
СЛЕДОВАНИЕ ЭТИМ
ПРИНЦИПАМ ВСЕГДА
ПРИНОСИТ ОЩУТИМЫЙ
РЕЗУЛЬТАТ.

Психотипы у людей разные, у всех свои ценности, и в зависимости от них мы применяем различные сочетания доступных нам инструментов взыскания. Современный тренд 2016–2017 годов, который со временем только усиливается, — это так называемое давление на социум. «Все узнают, что вы должны! Вы не умеете грамотно обращаться с финансами, вы необязательный, неорганизованный и безответственный. Все

ваши френды в соцсетях будут в курсе!» Это один из самых действенных наших видов давления, потому что жизнь все глубже и глубже погружается в онлайн, а социальные сети стали основополагающим инструментом коммуникаций.

Важнейшим принципом нашей работы с должника является неотвратимость. Сказал — сделал. Допустим, контакт не клеится, человек отказывается взаимодействовать. Мы говорим: окей, тогда ждите судебных приставов через месяц. И крайне важно, чтобы это не осталось на словах, а ровно через месяц приставы действительно постучали должнику в дверь.

Либо мы сообщаем должнику: раз вы не хотите сотрудничать, мы отправляем ваше дело мобильной группе взыскателей, ждите их приезда через неделю. И ровно через неделю в дверь его квартиры раздастся стук. Вот эта связка «слово — действие» очень сильно влияет на должника, потому что он начинает четко понимать: не договоримся — будут последствия. Неумолимость. Последовательность. Методичность. Следование этим принципам всегда приносит ощутимый результат.

А вот еще один наш принцип работы: постоянно держать должника в напряжении. Ставить ему невыполнимые условия. Допустим, должен человек 200 тысяч, мы требуем в течение трех дней выплатить всю эту сумму. Он в шоке: где же быстро раздобыть такую сумму? Но именно такой напор с нашей стороны и заставляет человека не расслабляться и идти на диалог, обсуждать возможные варианты. Мы показываем разницу: раньше ты был должен банку и мог платить раз в месяц, и никто на тебя не давил, ты жил спокойно. Но теперь все изменилось, причем ты сам довел ситуацию до того, что она стала более жесткой. Ты потерял возможность платить понемногу ежемесячно! Всё! Банк передал долг нам: будь добр, заплати все и сразу.

В выстраивании диалога с должником крайне важно, чтобы наш специалист был компетентен, спокоен, подготовлен. Нужно

правильно отработать возражения должника, правильно выставить требования. Но ни в коем случае не вживаться в проблемы должника, не ассоциировать себя с ним! Если человек неадекватен, нельзя позволять себе переходить на крик, давать волю своим эмоциям. Следует сохранять спокойствие, при необходимости просто убрать телефон от уха и подождать, пока динамик перестанет вибрировать. Важно понимать, что человек кричит не на вас, он кричит на себя, на свои проблемы, максимум — на коллекторскую компанию.

Должник — это не жертва и не объект психических атак. Это в первую очередь наш клиент, а мы дорожим своей репутацией. Данную мысль мы в обязательном порядке внушаем всем своим сотрудникам, и я рад тому, что они принимают это во внимание в каждый момент своей деятельности.

Заключение

В эту книгу не вошло множество интересных историй и случаев, относящихся к начальному этапу деятельности нашей компании. Мы совсем не поговорили о нашем новом международном проекте BoostCollect — это платформа для самостоятельного взыскания своих долгов по всему миру с набором необходимых инструментов. Да и из моего личного опыта можно почерпнуть много любопытного и, надеюсь, полезного для читателя. Я ведь работал и в структуре правительства Ярославской области, и начинал много других бизнесов... На всем этом мы заострим внимание в следующей книге, которая, я уверен, не заставит себя долго ждать.

А пока я хочу сказать вам следующее. В книге, которую вы только что прочитали, было сказано много нелестных слов в отношении менталитета российских должников, несовершенства института судебных приставов и законодательной базы, других сопутствующих проблем. Вы теперь хорошо знаете, сколько трудностей приходится преодолевать, занимаясь коллекторским бизнесом. Общество считает нас бандитами и осуждает нас. Должники нервно шарахаются от каждого нашего звонка, испытывая ненависть к нашей профессии. Сотрудники стесняются своей работы. Но все это нас только закаляет. Я за справедливость — если взял в долг, нужно вернуть его в срок. Если не сделал этого, ищи достойный выход из ситуации. Скрываться — не вариант.

Я верю в людей. Да, мы занимаемся неблагодарным делом. Но кто-то должен это делать. Ежедневно мы делаем то, что многим не нравится, я имею в виду наши методы взыскания, но есть те, кто начинает жить по-новому, когда все долговые вопросы решены. Именно это меня и мотивирует.

К сожалению, люди плохо понимают, что жизнь в долгах — это не жизнь. Если по совести, то это неправильно. Но, помогая решать нашим должникам их вопросы, да, порой жестко, мы освобождаем их от большого бремени. Я верю, что в таком состоянии человек способен жить в качественно другой реальности. В той реальности, когда ты ответственно подходишь к своим тратам и правильно рассчитываешь свои силы, выполняешь свои обязательства в срок и не прячешь голову в песок при наступлении трудностей, а достойно их решаешь. Так жить лучше — это мое мнение. Так человек принесет больше пользы себе и обществу. В этом я вижу свою миссию, смысл которой в том, чтобы люди отвечали по своим обязательствам.

Конечно, я делаю на этом деньги. Это прибыльный бизнес, я не скрываю этого. Я не считаю, что это зазорно. Это мой путь. Так я строю свою великую компанию.

Кейсы из практики

У одного из наших сотрудников есть прозвище — Сирота. Он получил его в результате своей первой сделки по взысканию. Ему попался человек, который был должен 500 000 рублей и при этом имел в собственности машину. Машину он выставил на продажу на «Авито» и пообещал: «Как только продам, сразу переведу вырученную сумму». Ждет наш сотрудник, ждет — время идет, а машина не продается. И тут его осенило: а почему бы нам самим не забрать эту машину в зачет долга с дальнейшей продажей. Посмотрели — машина старенькая, ржавенькая, дырявенькая. Но решили купить, вдруг пригодится. Сотрудник поехал за машиной в Москву, подготовил договор купли-продажи, буквально на коленке в машине с должником его подписал. И гордо сфотографировал автомобиль и опубликовал в общем корпоративном чате. А оказалось, что там сзади крупно написано «СИРОТА», на бампере. И всё, привязалось! Итогом первой сделки для взыскателя было два приобретения: старинный автомобиль — для компании, и звучное прозвище — для себя лично.

Однажды, на самой заре деятельности нашей компании, мы натолкнулись на матерого должника. Который, надо сказать ему огромное спасибо, неожиданным образом перевернул наше мировоззрение. На начальном этапе

нашей деятельности мы придерживались точки зрения, что страх — это главное чувство, мотивирующее заемщика к возврату долга. И пользовались этим. Намекали, спрашивали: «Не боишься?» А этот человек взял и ответил: «Ребята, вот сразу говорю: что вы сделаете мне — ровно это же я сделаю и вам. Живем в одном городе. И даже разбираться не буду: вы это или банк или кто-то еще. Кредиторов у меня много, но я их всех знаю. Хорошо знаю. Так что имейте в виду: действия будут симметричными...» И мы задумались: а действительно ли хорошо мы понимаем, чем дышат и как живут наши должники? Пришло понимание, что подобные диалоги представляют собой негатив, который по законам жизни обязательно к тебе вернется. Пусть даже не от данного конкретного должника, а в любой другой ситуации, вообще не имеющей отношения к работе. После того разговора в нас окончательно окрепли те принципы, которых мы четко придерживаемся теперь: ставка на юридическую обоснованность своих требований и отсутствие какого бы то ни было агрессивно-угрожающего посыла.

Был у нас должник, долг которого составлял 300 тысяч рублей. Он все пытался эти деньги заработать, но никак не получалось. При этом он не отказывался от долга — помалу, но платил. И однажды заявил по телефону: «Давайте с вами будем “на ты”. Потому что мы же с вами уже так долго общаемся. Все, я нашел деньги, готов платить — давай договариваться. Только я в командировку сейчас съезжу, через две недели вернусь и сразу все выплачу». По опыту мы понимаем, что, скорее всего, у него этих денег нет, и он наврал. Задаем пару уточняющих вопросов.

— Вы когда уезжаете?

— Послезавтра.

— Ну так давайте завтра сделку и проведем!

— Да, давайте!

Думаем, что-то слишком странный должник: сначала оттягивает срок, потом готов расплатиться завтра. Пообщались с юристами, они говорят — скорее всего, обманывает. Но все-таки поехал наш взыскатель на встречу со всеми документами. Отзванивается и говорит: да, все сделали, полный порядок — расплатился. Вопрос: зачем пытаться на две недели оттягивать время, если можно заплатить и на следующий день? Может, человек так сживается со своим долгом, что хочет еще хоть немного побыть в таком родном и знакомом состоянии?..

Был клиент, с которым мы долго бодались, где-то на протяжении семи месяцев. Долг его составлял 1 млн рублей. Человек был предпринимателем, создавал вокруг себя образ очень крутого бизнесмена и только говорил: «Да вообще не проблема отдать!» Но почему-то тянул и не отдавал. Все время говорил «через две недели» — это была его фирменная фраза. Мы даже предложили ему серьезную скидку за единовременный возврат долга: почти 400 000 списать были готовы! А он все «две недели» да «две недели»... И тогда мы применили метод «смены руки»: позвонил наш коллега и провел переговоры в жестком стиле (разумеется, полностью в рамках закона). Он сообщил «бизнесмену» с применением ярких словечек из разговорного стиля, что мы расторгаем все договоренности и не будет ему теперь вообще никакой скидки. Сработало: он мигом заплатил 600 000 и еще долго и вежливо благодарил за скидку.

В Угличе была у нас должница — женщина 55 лет, сумма задолженности которой составляла 115 000 рублей. Созвонились с ней, и она сообщила, что можно приезжать и забирать всю сумму. Наш юрист поехал к ней со всем комплектом документов. Возвращается. Забрал только 75 000. Остальное внезапно исчезло... Вообще, таких случаев было немало. Мол, приезжайте, деньги есть! Приезжаешь. Денег нет. Зачем звали? «Да мы думали, вы не приедете...»

Владимир... В начале 2014 года он появился на нашем деловом горизонте, а закончили мы с ним отношения в 2017 году. Во время нашего первого звонка Владимир был в сауне и выразил крайнее неудовольствие от того, что его потревожили. Внимательно выслушал, потом стал жестко угрожать. Потребовал сообщить адрес, заявил, что вот-вот по нашему адресу подъедут люди с самыми серьезными намерениями и сделают так, чтобы мы никогда больше не вмешивались в его жизнь... На это мы выдвинули встречное предложение: чтобы не утруждать его людей перемещениями на транспорте, мы могли бы сами подъехать на тот адрес, где можно застать Владимира. Он сказал: «Адрес — остров Кипр». И бросил трубку. Весь 2014 год Владимир избегал конструктивных отношений, но мы пошли по юридическому пути и через год вышли на его «болевые точки», осуществили блокировку счетов его компаний, а также организовали выезд с судебными приставами к его бывшей жене, где он был зарегистрирован, и произвели опись имущества. Долг был возвращен. Как оказалось, жестким Владимир оказался только по телефону... Как говорится, бойтесь тех, кто тихий и спокойный!

Был такой персонаж — Василий. Он был согласен на все, появлялся в офисе, смотрел все документы, и с ним был составлен график платежей: порядка 20 000 рублей в месяц. После подписания графика Василий вежливо попрощался. Подошел первый срок оплаты — оплаты нет. В ответ на наш звонок Василий бодро взял трубку и извинился, сообщив, что, к сожалению, по несчастному стечению обстоятельств, он сломал руку. Впоследствии Василий также всегда был на связи и каждый раз сообщал новую причину, по которой он никак не может заплатить. Каждая история Василия была связана с частями его тела. Причем каждый раз — с новой частью. После руки он сломал ногу, затем вторую ногу, затем снова руку. После чего последовала травма головы и, кажется, острая проблема с кишечником. При этом он всегда был на связи, ни разу не было пропущенного звонка! В какой-то момент мы внутри нашей компании начали делать ставки — что у него будет сломано следующим. И когда звонили Василию, сходу задавали вопрос: «Ну, что на этот раз?» И вот, наконец, когда перечень возможных заболеваний и частей тела иссяк, бедный Василий предложил: «А может, я для вас что-нибудь полезное сделаю, работу какую-нибудь, вместо возврата денег? Я чинить ваши машины могу, например!» И тут мы припомнили всю его страшную травматическую историю. «На ваших руках ведь живого места нет, — едва сдерживая смех, сказали мы Василию. — Они не золотые, а переломанные все. Поэтому лучше уж деньгами, будьте так любезны!»

У женщины по имени Любовь был долг 60 000 рублей, она была из деревни, совершенно не шла на диалог. Мы поставили ей график платежей: 10 000 рублей в месяц. На это она заявила по телефону, что если мы хотим такой

график платежей, то мы найдем ее под мостом. «Что вы там будете делать?» — поинтересовались мы. «Если я буду выплачивать вам по 10 000 в месяц, мне ничего не останется кроме как прыгнуть с моста в бездну», — ответила она. Мы не тревожили ее целый месяц: на всякий случай, чтобы обошлось без бездн. В итоге ситуация выровнялась, и когда она закрыла долг и мы выдали документы о полном отсутствии задолженности, то вспомнили с ней тот первый диалог и историю с мостом. И искренне посмеялись вместе.

Однажды к нам в офис пришла женщина, на которой «висел» крупный долг. Беременная, на восьмом или даже девятом месяце, она еще и привела за руку двухлетнего сына. С истерикой рассказала нам о том, что кредит был нужен ее мужу, с которым она развелась. Вот только кредит был оформлен на нее... «Как мне быть?» — спрашивала она. Мы записали данные про мужа и взяли паузу. Потому что грустно стало нам от этой истории, но информацию следовало проверить. Проверили. Выяснилось, что все действительно именно так, как она рассказала. Мы поступили следующим образом: простили ей долг. Полностью. По 415 статье Гражданского кодекса. Она потом долго звонила, поздравляла нас с 23 февраля, узнала, когда у нас дни рождения, тоже звонила и поздравляла. Но мы-то тайно подъехали встретиться с ее мужем и путем убедительных переговоров заставили его выплатить долг. Потому что жить надо по совести.

Есть огромная группа должников, которых мы называем ВНУКИ. Это молодые люди, которые берут кредитные обязательства, оформляя их при этом на своих бабушек.

Внуки благополучно тратят эти деньги, а потом вопросы идут к бабушкам. А бабушки имеют особенность любить своих внуков. Была у нас такая бабушка-должница, жила в деревушке под Угличем, и было ей почти 80 лет. Бабушка получила от нас официальное уведомление о задолженности, после чего взяла все гробовые, собралась в путь, села в автобус и спустя три часа была у нас. И как она только сумела разыскать наш офис?! Пришла, села, трясущимися руками достает 10 000 рублей, говорит: «Возьмите деньги, только, главное, не говорите внуку! Не надо его огорчать!» Жалко нам стало бабушку, сунули мы ей обратно деньги, выписали уведомление о том, что она больше ничего не должна, довезли ее до рейсового автобуса и отправили обратно в деревню. С внуком связались. Пристыдили с использованием жесткой мужской лексики.

Иногда приходится решать проблемы с долгами интеллектуально. Применять комбинации-многоходовки. Была у нас в клиентах девушка — должница очень раздражительная: постоянно возмущалась и старалась отправить нас по самому отдаленному адресу. Мы, однако, стойчески воспринимали все ее оскорбления и аккуратно работали в направлении выяснения ее чувствительных точек. И наконец, сделали одну очень простую вещь: добились с помощью судебных приставов наложения запрета на ее выезд за границу. На следующий же день девушка была на пороге нашего офиса! Краснея, извиняющимся голосом, она попросила нас распланировать погашение долга так, чтоб погасить его в кратчайшие сроки. И, еще раз извинившись, ушла. Долг затем вернула практически мгновенно. В чем же был

секрет? А очень просто: девушка работала стюардессой на самолетах международных авиалиний.

Должник жил в Грязовце, небольшом городке под Вологдой. И было у него транспортное средство с установкой для бурения скважин. Мы это средство сфотографировали, связались с приставами, произвели опись. Стали думать, что делать дальше. Перед нами стоял военный грузовик с огромным буром, который, совершенно точно, имел ценность. Поговорив с должником, мы дали ему понять, что скоро он лишится своей буровой установки, и это ему совсем не понравилось — мужик явно имел виды на бур (возможно, хотел найти нефть под Вологдой). И в ответ должник заявил: «Не трогайте мой бур, возьмите лучше генератор!» Оказалось, есть у него и генератор — тоже огромный. Мощности генератора хватало, чтобы обеспечить электроэнергией пару автомоек! Генератор был подержанный, но в рабочем состоянии и выглядел отлично. Решили мы взять генератор в счет долга. Но как же действовать потом?! Мы. Город Грязовец. Генератор, который не утащишь даже на грузовике. Что делать? Решили поискать в интернете потенциально интересующихся. Вышли на завод по производству этих же генераторов. Выяснилось, что они с радостью скупают обратно свою же продукцию и далее применяют в некоторых личных целях, в которые нам даже вникать не захотелось. Но, судя по их интересу, схема была довольно выгодная. Скинули мы им фото, технический паспорт, они снова вышли на связь на следующий же день. Сколько хотите, спрашивают? Мы 400 000 рублей назначили, но пояснили: «Вы что хотите делаете, но мы сами его с места не сдвинем!» «Окей!» — сказали они. И действительно приехали. Мы им рассказали, как попасть в

Грязовец. Сами поехали на место событий из Ярославля, а параллельно из Москвы ехал автокран. Наверное, интересно было бы понаблюдать за тем, как к генератору в Грязовец со всех краев нашей необъятной страны стекались заинтересованные люди. В итоге все состыковалось, генератор был погружен, и мы получили деньги.

Есть такой закрытый городок Плесецк. Там космодром. Ворота, пропускной режим, все дела. Не проникнуть. Оттуда был должник, долго мы с ним мучились, вышли на диалог. Говорим: «Есть у тебя машина, знаем!» BMW пятой серии, седан. В итоге, долго колебавшись, он все-таки согласился свой «бумер» отдать. Посчитав логистику, мы учли, что машина не первой свежести, и нам явно невыгодно забирать ее в Ярославль и затем заниматься продажей. Поэтому мы разместили объявление в интернете о том, что продается BMW в Плесецке. Нюанс: машина была без номеров, документы тоже были не все, а из того, что нашлось, кое-что было просрочено. Тем не менее нам оперативно позвонили покупатели из Беларуси. «Документы не проблема!» — воскликнули они. «Но как же вы через границу?» — спросили мы. «Не парьтесь! Ближе к делу!» — восторженно сказали белорусы. Мы договорились о том, чтобы они ехали к Плесецку. У ворот в город встретились. Открываются ворота, и должник выкатывает нам машину. Руками. «А она это... не работает?» — спросили мы. «Не-а, не работает, — отвечает. — И даже ключей нету». С этими словами ворота закрываются, и мы с белорусами оказываемся в тесной компании с BMW без номеров, ключей и документов. Начались торги, белорусы пригрозили, что уедут домой и сделка не случится. Сбили

цену раза в два... Но ничего не оставалось делать. Расстроенные, но не побежденные, мы вернулись домой.

Гонялись мы за должницей, долг которой составлял 500 000 рублей. У нее была машина, и мы начали угрожать тем, что она может ее запросто лишиться. После этого нам позвонил ее муж: сообщил, что он в курсе ситуации и готов оперативно подъехать. Подъехал. Говорит: «Я готов выкупить долг с разумной скидкой. Но! Вы не закрываете исполнительное производство, вы не подписываете бумагу об отсутствии задолженности. Не спрашивайте зачем, мне так надо!» Мы уточнили: «Правильно ли мы понимаем, что вы хотите стать новым кредитором своей жены, купив ее долг у нас и не закрывая его?» «Именно так», — кивнул он. Что ж, мы заключили договор переуступки прав требования, передали ему все бумаги, и он довольный ушел. Он купил тот долг за половину, за 250 000 рублей, что для нас было весьма неплохо. А вот зачем это ему было нужно? Неясно... Единственное, что приходит на ум: у жены он впоследствии взыскал тысяч 400, а то и полную сумму...

А еще был у нас в должниках высокопоставленный чиновник. Должен он был 806 000 рублей ровно. Был в диалоге, только очень занят всегда. Говорит: «Давайте, я готов закрывать. Двумя частями. 400 000 привезут мои коллеги, проверят бумаги. А потом я буду проездом, привезу остаток лично накануне своего дня рождения. Потому что у меня цель такая — ко дню рождения этот злополучный дол закрыть». Так и получилось: без всяких расписок в назначенное время приехали четверо его коллег и отдали 400 000, а накануне своего дня рождения

появился он сам. Рассказал, что в молодости по глупости набрал долгов, а сейчас у него политическая публичная среда, и долги совсем не к месту. Поговорили по душам, он начинает отсчитывать деньги. Для ровного счета, говорим, давайте 400 000, а 6 000 — это вам в подарок. О, как же он был рад этому предложению! Вцепился в шесть тысячных купюр, долго жал нам руки. Видимо, в канун дня рождения даже для серьезного чиновника 6 000 рублей вовсе не лишние!

Самым географически отдаленным должником у нас был человек в Таиланде. Он врал нам постоянно, что денег нет и не предвидится. А в социальные сети тем временем выкладывал фотки на пляже, в ресторане, в люксовом номере... И мы начали в этих же соцсетях сообщать о том, что товарищ — мошенник, что он набрал долг и не отдает. Сначала он вступил с нами в перепалку, но через полгода прилетел из Таиланда и решил с нами все проблемы. Ведь по закону мы имеем право требовать долги. И имеем право рассказывать о самом факте наличия задолженности. Да, не можем говорить, сколько именно человек должен, а также по какой причине данная задолженность сформировалась. А вот оглашать факт, что этот человек должник, — право у нас полное. Хоть человека-бутерброда нанимай, чтоб прогуливался с этой информацией по улице неподалеку.

Девушка была из Костромы. На каждый наш вопрос отвечала сокрушенно: «Денег нету, нету!» Когда мы совершили очередной звонок, она выдохнула в трубку и говорит: «Вы уже в печенках у меня сидите! Может, я вам сама чем-нибудь пригожусь? Заберите меня вместо долга! А что, я не старая, не глупая. Там уж как-нибудь

разберемся!» В ответ так и подмывало сказать: «Ну, присылай фотографии...» Но мы удержались.

Был еще у нас должник — предприниматель из деревни, фермер. И повторял он все время, что лето выдалось слишком засушливым, и денег по этой причине совсем нет. Но доход от продажи грибов и ягод он перечислять нам не отказывался. «Хотя предпочтительно для меня расплачиваться непосредственно грибами и ягодами, — предложил он. — Могу отправлять вам их бандеролями». И предложил подробный расчет за каждый килограмм с разбивкой по видам грибов: белый, подберезовик, подосиновик...

А еще один деревенский житель предложил нам в счет долга пять коров. По стоимости они действительно полностью покрывали сумму долга... Но мы так и не придумали, что с ними делать-то, с коровами, в центре Ярославля. Пришлось отказаться...

Однажды, когда мы сидели и просматривали выписки из банка, сильно удивились. По всему получалось, что ежемесячно в один и тот же день нам перечислял 1 копейку человек по фамилии Ухтыкак. Каждый месяц. По одной копейке! Мы даже подумали, что этот оригинальный должник нарочно изменил фамилию, чтобы поиздеваться над нами...

Были у нас и должники с фамилиями Несправедливый, Долговой, Бесправедный, Мошенников. Ну как не набрать долгов с такой фамилией?!

Еще была история с МАЗом. Должник был несносный, общаться не хотел и на диалог не шел. Однако после судебных достижений мы более детально изучили его круг знакомств и имущество. В итоге мы выяснили, что на должника зарегистрирован грузовик МАЗ, и он как раз пытался успеть перерегистрировать МАЗ на своего друга. Мы выяснили местонахождение МАЗа, сделали его оценку. Приставы приехали со всеми документами, и туда же прибыли друзья должника, которые сначала пытались отбить грузовик, а потом помогли нам его эвакуировать. Процедура была такая, что требовалось назначить временного ответственного за хранение описанного имущества. Мы и выступили таким ответственным хранителем: нашли стоянку для МАЗа, оставили его там и начали потихоньку изучать вопрос продажи, после того как мы станем его полноправными владельцами. Рады были сильно. И вот однажды с потенциальным покупателем поехали смотреть МАЗ. Приехали — а МАЗа и нет на стоянке! Сели, почесали голову — и поняли, что это происшествие никак не утаить, и так как мы ответственные за хранение, рано или поздно приставы обязательно узнают об угоне МАЗа. Мы подали заявление, и полиция начала разбирательство. И тут к нам в офис приходит должник: «Вы что, поиздеваться надо мной хотите?! Вы мало того что МАЗ отняли, так еще и смски пишете с вопросами — мол, нужен ли мне мой МАЗ!» Мы не рассказываем ему пока о том, что МАЗ пропал, внимательно слушаем. «С этого момента подробнее!» — подбадриваем. Выяснилось, что человеку с незнакомого номера прилетела смска: «Непонятно, тебе вообще нужен твой МАЗ или нет?» Разумеется, он подумал, что это пишем мы. Тут-то и пришлось рассказать, что МАЗа у нас уже нету и к смске отношения мы не имеем. Договорились в итоге,

что в поиске будем сотрудничать... Между прочим, МАЗ так и не нашелся. А знаете, какое постановление мы получили из полиции в честь закрытия дела об угоне? Цитирую: «В результате оценки похищенного имущества выяснено, что стоимость грузовика марки МАЗ составляет 600 000 рублей, что не составляет существенного материального ущерба для компании-заявителя». За нас в полиции решили, какая сумма является для нас существенной, а какая — нет... Российская действительность.

Volkswagen Golf V, спортивная версия — одна из самых лучших машин, которую мы забрали в счет долга. Владели этим автомобилем муж с женой. Когда-то они купили машину в кредит и с какого-то момента перестали платить. Жена была заемщиком, муж был поручителем. Между собой поругались, разъехались. Подали заявление на развод, думали что поделят долг на двоих. Но разругались при этом страшно. В итоге документы, комплект зимней резины и ключи находились у жены. Но где машина — она не знала, так как муж ее от нее прятал! Она очень хотела бы выяснить местонахождение машины, но муж говорил: «Не скажу!» Мы приложили все усилия, чтобы их помирить: рассказали, что сообща решать вопросы гораздо легче, и если мы просто заберем машину в счет долга, это сразу решит все проблемы. В итоге машина нашлась в соседнем городе, документы жена отдала, долг мы закрыли, а они в итоге помирились и не развелись.

Был у нас должником мужчина, который недавно развелся с женой. У них на семью был дом в городе Любиме, что в Ярославской области. Муж владел третью дома, еще одной

третью владела жена и еще одной — сын. По оценке, долг мужчины был соизмерим со стоимостью одной трети дома, и поскольку больше ничего с него взять было невозможно, мы согласились на треть дома. И конечно, сразу начали думать о том, что нам делать с этой жилплощадью. По закону мы уже имели право войти в дом и начать там жить самой бурной жизнью. С шашлыками, дискотеками... Но все-таки решили не хулиганить и начать конструктивно общаться с женой. А пока мы с ней общаемся, по всему получается, что эти граждане продолжают заходить на нашу законную жилую территорию! На данный момент диалог продолжается, о результатах постараемся сообщить в следующей книге.

За все это время мы заполучили много участков земли в качестве выплат по долгу. Причем нередко — в отдаленных регионах нашей родины. Однажды, когда мы забирали в счет погашения задолженности участок земли, нам расписали, что это великолепное место, где можно строить дом и радоваться жизни. Несколько гектаров земли! Мы приехали в кадастровое управление, чтобы уточнить кое-какие вопросы по документам, а сотрудник нас и спрашивает: «Парни, вы как вообще туда хотите попасть-то? Тут вот рядом, видите, река. Она огибает ваш участок земли так, что попасть туда по земле крайне затруднительно. Либо 800 километров крюка, либо вплавь, либо на лодке — и то непонятно, где там причалить». Только тогда и выяснилось, что когда-то у руководства области были планы на благоустройство этой земли, на возведение моста, но потом все как-то рассосалось. И теперь мы по факту владеем землей, на которую попасть так ни разу не сумели, потому что это практически невозможно.

Самое быстрое погашение задолженности от первого контакта до момента внесения денежных средств — это 10 минут. Звонок, разговор, должник говорит «Где вы?», затем говорит «Через 10 минут буду», и мгновенно приезжает с полной суммой наличными. С того времени мы ввели негласный рейтинг быстроты погашения, но 10-минутный рекорд так никто не побил. Хотя мы с нетерпением ждем новых сверхскоростных побед!

Однажды мы приобрели огромный портфель долгов по Западной Сибири. Там были и Тюменская область, и Ханты-Мансийский автономный округ, и Ямало-Ненецкий автономный округ. Это нефтяные регионы, по статистике уровня зарплат — лидирующие места по всей России. Мы были убеждены, что все живущие там — нефтяные магнаты, и закрыть долги для каждого из них — дело чести. В итоге этот портфель до сих пор является одним из наиболее проблемных... Взыскание не просто идет еле-еле, а практически стоит на месте. Мы задумались о причинах и выяснили. Оказывается, там все жители — вахтовые сотрудники. Приезжают, берут долги — а через некоторое время уезжают восвояси, благополучно рассеиваются по всей России. При этом кредиты они берут, сообщая банкам данные фактического проживания, и найти их на родине затем практически нереально. Замечательный пример того, что надо сначала проводить аналитику, а затем уже покупать чересчур привлекательные долговые портфели.

Однажды наше коллекторское агентство стало владельцем трех павильонов на овощном рынке Ярославля. Потому что нашей должницей была владелица этих павильонов, которая сходу заявила, что денег нет, и ничего вообще нет

— только три павильона на рынке. Долго мы пытались их кому-нибудь отдать хоть за какие-то деньги, в итоге продали буквально за копейки... А ведь могли и диверсифицировать свой бизнес — начать торговать овощами...

Один из наших должников работал на «Газели». С одной стороны, мы понимали, что, отняв у парня «Газель», мы полностью лишимся исходящей от него прибыли. С другой стороны, парень не платил, и что-то с этим надо было делать. Вызвали человека на диалог, в ходе которого выставили не обсуждаемые для него условия, в рамках которых мы забирали у него «Газель» в счет погашения части задолженности: общий долг был равен 600 000 рублям, а «Газель» стоила 400 000. Наша гениальная задумка заключалась в том, что мы сдадим должнику его же «Газель» в аренду. Так мы и сделали! История хорошо длилась только месяц, а потом началось: заказов нет, прибыли нет, потребовался ремонт практически всех узлов и агрегатов (разумеется, уже за счет нового владельца). В итоге волевым решением должник был отстранен от управления транспортным средством. Зато по доброте душевной мы подыскали ему новую хорошую работу — в охранном агентстве, где я и начинал, между прочим, работать в самом начале своей карьеры.

[1] <http://www.dolg24.ru/> Пройдя по ссылке, вы всегда сможете найти актуальную информацию, которая изменяется на нашем сайте и отражает реальное положение дел. — *Примеч. авт.*

Руководитель проекта *М. Султанова*

Арт-директор *Л. Бенишуша*

Дизайн обложки *С. Хозин*

Паутов А.

Я и мои 100 000 должников: Жизнь белого коллектора /
Андрей Паутов.

ISBN 978-5-9614-5308-9