Денежно-кредитные отношения

УДК 316.663.5; 336.276; 159.964.21

СОЗДАНИЕ И УСИЛЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ МОТИВОВ ДОЛЖНИКА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗЫСКАНИЯ ДОЛГОВ И УКРЕПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

П.А. СКОБЛИКОВ,
доктор юридических наук,
профессор кафедры
финансово-экономического
и тылового обеспечения
E-mail: skoblikov@list.ru
Академия управления МВД России

В статье отмечается, что эффективное взыскание долгов является важным условием нормального функционирования любого хозяйствующего субъекта и участника гражданского оборота. Актуальность соблюдения этого условия возрастает в периоды кризисных явлений в экономике. Соответственно, объектом исследования выступили отношения должников и кредиторов. Предметом – мотивация неисполнительных должников.

Были решены две главные задачи: выявлены и систематизированы основные положительные мотивы должника, учет которых кредиторами (взыскателями) мог бы способствовать оптимизации работы по взысканию проблемных долгов; смоделирован и описан универсальный психологический механизм эффективного взыскания долгов банками и иными кредиторами, базирующийся на анализе и учете мотивационной сферы неисполнительного должника.

Эмпирической базой исследования выступили: материалы доследственных проверок, уголовных и гражданских дел, связанных с неисполнением должниками своих обязательств; результаты опросов работников банков, других коммерческих организаций (из подразделений по работе с проблемной задолженностью, юридических подразделений, служб экономической безопасности), сотрудников правоохранительных органов; данные, полученные в ходе стороннего и включенного наблюдения за отношениями должников и кредиторов; другие источники. Также были проведены собеседования с должниками, отбор и опрос участников фокус-группы (специалистов по работе с должниками). Использовались мысленное моделирование, мысленный эксперимент, реальный эксперимент, системный анализ, сравнение, обобщение и другие научные методы.

Представлен универсальный психологический механизм эффективного взыскания долгов банками и иными кредиторами, базирующийся на анализе и учете мотивационной сферы неисполнительного должника. Описаны и систематизированы типичные положительные мотивы должников, раскрыта роль негативных мотивов должников, показана связь однонаправленных и полярных мотивов, даны рекомендации по формированию либо усилению положительных мотивов.

Полученные результаты позволят оптимизировать работу по управлению дебиторской задол-

женностью хозяйствующих субъектов, повысить эффективность усилий по взысканию проблемных долгов, а также укрепить экономическую безопасность страны.

***Ключевые слова**: проблемные долги, мотивы должников, эффективное взыскание долгов, экономическая безопасность, криминальные проявления*

Эффективное взыскание долгов – перманентная задача кредитных организаций и иных хозяйствующих субъектов

Эффективное взыскание долгов – перманентная задача любого хозяйствующего субъекта, без успешного решения которой он не сможет нормально функционировать. Это важная составляющая экономической безопасности. В лучшем случае наличие у субъекта проблем с взысканием задолженности приводит к снижению доходов и прибыльности, в худшем – к банкротству[1].

Соответственно, не только большую кредиторскую, но и значительную дебиторскую задолженность предприятия и иного хозяйствующего субъекта целесообразно относить к *угрозообразующим* факторам[2].

Актуальность данной задачи обостряется в периоды кризиса и рецессии в различных секторах экономики (тем более – экономики в целом). При этом в условиях глобализации экономики ее процессы очень чувствительны к политическим кризисам и рискам. Зачастую неблагополучие в одной стране прямо или опосредованно проявляется в ряде других стран.

Все это в полной мере относится к кредитным организациям, которые, по определению, выступают в качестве кредиторов множества должников (коммерческих и некоммерческих организаций, индивидуальных предпринимателей и граждан). По закону больших чисел, среди этого множества обязательно встретятся недобросовестные и злонамеренные лица. Вопрос лишь в том, какова их доля (что предопределяется качеством работы подразделений, задействованных в проверке и отборе заемщиков, контрагентов). Чем выше указанная доля, тем актуальнее задача по работе с «плохими» долгами, эффективному взысканию таких долгов. В связи с этим следует отметить два важных обстоятельства.

Первое. Согласно действующему законодательству кредитные организации обязаны создавать резервы на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности. Чем выше кредитные риски по конкретной задолженности, тем больше должен быть размер резерва. Таким образом, активы кредитной организации оказываются связанными, зарезервированные деньги перестают «работать», что дополнительно снижает рентабельность бизнеса в соответствующей сфере.

Второе. Чем хуже практика взыскания долгов, тем выше кредитные риски, что вынуждает банки повышать ставки по кредитам (дабы компенсировать свои потери). Это в свою очередь дестимулирует потребительский спрос и развитие экономики (так как доступ хозяйствующих субъектов к финансовым ресурсам оказывается ограниченным). В итоге страдает не только банковский сектор – в проигрыше оказывается народное хозяйство в целом, да и все общество.

Какова же текущая ситуация? Совокупный размер задолженности граждан РФ перед банками по различным видам займов к лету 2014 г. достиг 10,5 трлн руб. Об этом сообщила 20.06.2014 в Госдуме РФ председатель Банка России Э. Набиуллина. По данным банковского регулятора, примерно 500 млрд руб. из указанной суммы приходятся на просроченную задолженность. Из других авторитетных источников известно, что рост просрочки наблюдается с конца прошлого года. Достаточно сложной является ситуация с погашением задолженности юридическими лицами – как в банковском секторе, так и в иных секторах отечественной экономики[3].

[1] Под угрозой находится не только благополучие отдельно взятого предприятия. При определенных условиях банкротство одной компании влечет эффект домино - банкротство ряда других фирм той же или смежных отраслей. В качестве современного иллюстрирующего примера можно указать на череду банкротств в российской туристической отрасли летом–осенью 2014 г.

[2] Под такими факторами понимаются обстоятельства, действия, процессы (правового, экономического, технологического, социального и иного характера), внешне выглядящие как проявление нормальной хозяйственной деятельности, но которые при определенных обстоятельствах могут привести к появлению реальной угрозы экономической безопасности и способствовать различным правонарушениям. *Крылов А.А. и др.* Организация и правовое обеспечение мониторинга состояния экономической безопасности промышленных предприятий органами внутренних дел. М.: ВНИИ МВД России. 2014. С. 81.

[3] Показательно, что председатель подкомитета по управлению долгами в промышленности Торгово-промышленной палаты РФ О. Московский считает долги предприятий угрозой экономической безопасности и инвестиционной привлекательности регионов РФ. См. URL: http://mega-u.ru/node/26008.

Наконец, и органы государственной власти не остались в стороне от данной проблемы – субъекты РФ испытывают большие проблемы с погашением коммерческих кредитов[4].

Мотивы – основное связующее звено между экономикой и психологией. Значение исследования темы мотивов должника для эффективного взыскания проблемной задолженности

Экономика – наука общественная, предметом ее изучения является поведение людей. При формулировке своих гипотез экономисты довольно часто ссылаются на установленные психологами закономерности человеческого поведения, используют психологические гипотезы и концепции.

К ссылкам на психологические факторы экономисты прибегают и тогда, когда требуется объяснить отклонение экономического поведения от того, которое предсказывается в экономических моделях. В этом случае психологические переменные оказываются ответственными за иррациональную составляющую поведения индивида в экономической сфере[5], модели которой обычно строятся исходя из представлений о рациональности поведения экономических агентов.

Вероятно, главный вопрос, непрестанно решаемый в экономических исследованиях, – это объяснение того, как и почему человек осуществляет определенный выбор в той или иной экономически значимой ситуации. Данное обстоятельство заставляет экономистов обращаться к тем психологическим работам, в которых описываются и объясняются потребности и мотивы. О роли мотивов в экономических процессах (и в их понимании) ярче и радикальнее всех высказались американские исследователи Р. Строуп и Д. Гвартни[6], которые считают, что рыночная экономика – это экономика мотивов, а управление такой экономикой подразумевает целевое влияние на мотивы экономических агентов.

Если иметь в виду мотивацию, то чаще всего в российской экономической литературе основным предметом исследований становятся мотивы труда наемных работников в целом[7] и их отдельных категорий[8]. Несколько реже - мотивы предпринимателей[9], закономерности финансового и потребительского поведения граждан[10]. Совсем редко – мотивы иных специфических субъектов[11]. При этом практически не встречаются работы, посвященные анализу мотивационной сферы неисполнительных должников. Правильно ли это?

Думается, что для экономической теории и практики эта тема представляет объективный интерес, поскольку и должники, и их кредиторы являются экономическими агентами (производителями и потребителями благ, имеющими стоимостное выражение). Более того, этот интерес должен иметь высокий градус.

Во-первых, потому, что противостояние неисполнительных должников и неудовлетворенных

---

[4] Об этом, в частности, шел разговор Президента РФ с лидером одной из парламентских партий 24.06.2014. URL: http://ldpr.ru/meeting_with_russian_president_vladimir_putin_transcript_230614/.

[5] *Пасечник А.А., Пасечник Д.А., Ханларов Д.А.* Иррационалистические мотивы потребителей в теории потребительского спроса // Научная перспектива. 2011. № 11. С. 21–23.

[6] *Строуп Р., Гвартни Дж.* Азбука экономики. Тверь: Институт национальной модели экономики. 1996.

[7] Из работ последних лет можно вспомнить следующие: *Поляков А.С.* Мотивы и стимулы внутриорганизационного поведения // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 1. С. 264–268; *Андреева А.Ю., Горобец Е.Ю., Кузнецов С.А.* Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 203–206; *Горшкова Е.В.* Мотивация к труду как элемент технологии управления персоналом // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. Челябинск, 2014. С. 114–117.

[8] См., например: *Каплан М.З., Бутова В.Г., Кирилина М.Р., Бачалова Э.И., Таранова И.Ю.* Мотивация к труду врачей-стоматологов // Менеджер здравоохранения. 2008. № 5. С. 34–36; *Табункова М.П.* Особенности персонала автосервисного предприятия и мотивация его труда // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5. С. 629–634; *Минёва О.К.* Исследование мотивации труда неучебного персонала российских вузов // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2006. № 4. С. 46–53.

[9] См., например: *Игнатова И.В.* Мотивы предпринимательской деятельности // Вестник Тюменского государственного университета. 2011. № 8. С. 105–110; *Шишин С.В.* Стратегия и мотивы поведения современных транснациональных корпораций // Сегодня и завтра российской экономики. 2008. № 20. С. 24–27.

[10] Из работ последних лет можно указать, например: *Ярашева А.В.* Мотивы финансового поведения населения // Экономика. Налоги. Право. 2011. № 5. С. 66–71; *Шемякина Т.А.* Мотивация приобретения товаров и услуг: понятие, содержание, теории мотивации // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2013. № 4. С. 241–244.

[11] Реже – иных специфических субъектов. См., например, *Митюрникова Л.А., Ревякина Т.Ю.* Мотивы экономического поведения субъектов теневой экономики. Теневая экономическая деятельность в сфере услуг. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. М. 2010. С. 37–49.

кредиторов происходит наиболее остро (если проводить сравнение с иными областями экономической жизни).

Во-вторых, такое противостояние влечет очень серьезные (нередко – крайне негативные) экономические результаты.

Итак, существует запрос на установление и описание типичных мотивов должника, с тем чтобы в реальных ситуациях экономической жизни можно было быстрее и легче понять причины неисполнения обязательства (а при идеальном подходе – спрогнозировать высокую вероятность неисполнения и избежать финансовых потерь, уклонившись от нежелательных отношений).

Данная задача не только актуальная, но и весьма сложная. В эту сферу неправильно было бы механически переносить концепции и модели, предложенные для экономических агентов в целом. Причины неисполнения должниками своих обязательств не ограничиваются сугубо экономическими мотивами. Перечень возможных мотивов значительно шире, и экономические мотивы далеко не всегда играют решающую роль. Ввиду потенциального и реального использования кредиторами разнообразных юридических и (а порой и противоправных) средств и приемов воздействия на неисполнительных должников в целях побуждения их к погашению задолженности, а также применения неисполнительными должниками разнообразных юридических (а нередко – и противоправных) средств и приемов защиты система мотивов должников еще более отличается от обобщенной системы мотивов экономических агентов.

Существует также запрос на релевантную модель того, как взаимодействуют разнообразные мотивы неисполнительного должника, позволяющую не только понять причины неисполнения конкретного обязательства, но подсказать кредитору эффективные способы побуждения к исполнению, исходя из наличных возможностей кредитора.

Соотношение потребностей с мотивами

Нередко понятия «потребности» и «мотивы» в публикациях на экономические темы не разводятся, и может сложиться впечатление, что они используются как синонимы[12]. Между тем в отечественной психологии доминирует концепция, согласно которой мотив проистекает из потребности, однако одна и та же потребность в разных условиях может порождать у индивида различные (иногда – диаметрально противоположные) мотивы. В то же время у разных индивидуумов в одинаковых условиях возникают различные мотивы.

В силу наличия у человека сознания мотивы деятельности бывают как осознаваемые, так и неосознаваемые (хотя при этом осознается цель действий или бездействия). Что же касается уклонения от оплаты задолженности или, наоборот, ее погашения, то вся эта деятельность, как правило, происходит под контролем сознания (что сводит к минимуму, но не исключает полностью неосознаваемых мотивов[13]). Причем, чем крупнее долг, тем больше внимания к себе он вызывает не только со стороны кредитора, но и со стороны должника (который осознает, что чем значительнее долг, тем серьезнее могут быть различные последствия его непогашения или несвоевременного погашения).

Стоит также заметить, что за абстракцией «юридическое лицо» стоят реальные люди, которые предопределяют решения, действия и бездействие названного лица. Поэтому мотивы надо учитывать, имея дело с любым должником – физическим или юридическим лицом, принимая то или иное управленческое решение для урегулирования долговых отношений.

Однако, если стоит задача взыскания проблемного долга с юридического лица, то, прежде чем задаваться вопросом о мотивационной сфере соответствующего субъекта, необходимо установить, кто именно фактически контролирует деятельность должника. Таким лицом может быть формальный руководитель, а может и не быть. Им может оказаться учредитель, участник юридического лица, акционер, имеющий контрольный пакет акций. Но не обязательно. Владелец возможен и «теневой», юридического статуса не имеющий. После того как личность установлена, появляется возможность изучать мотивационную сферу не случайного человека, а того, кто предопределяет деятельность юридического лица, и целенаправленно влияет на нее[14].

[12] *Галочкин И.* Мотивы экономического поведения // Вопросы экономики. 2004. № 6. С. 123–129.

[13] Более того, обнаружение таких мотивов у проблемного должника может существенно облегчить определение правильной тактики работы с таким должником теми, кто нацелен на взыскание долга.

[14] В некоторых случаях именно это – установление личности человека, фактически контролирующего деятельность юридического лица, представляет большую сложность и предопределяет успех или неуспех дальнейшей работы с долж-

Давайте вспомним, что такое мотивы человека? Для ответа на этот вопрос надо обратиться к понятию «потребность». У каждого индивидуума есть длинный ряд различных потребностей. Среди них базовые – потребности в пище, воде, воздухе, сне и т.д. Без их своевременного удовлетворения жизнь человека прекратится. Другие же потребности не являются обязательным условием жизнедеятельности (потребность в музыке, спорте, путешествиях, курении и мн. др.).

Часть потребностей заложена в нас генетически, они являются органическими. Другие формируются в обществе, в ходе приобщения к человеческой культуре («надорганические»). Одни потребности – врожденные, другие – приобретенные, одни – материальные, другие – духовные.

Причем было бы заблуждением считать, что фундаментальные и врожденные потребности всегда сильнее благоприобретенных и духовных. Вспомним изречение, которое приписывается подзабытому ныне основателю диалектико-материалистической философии К. Марксу: «Я легко могу обойтись без необходимого, но не могу прожить без излишнего».

Какая связь между потребностью и мотивом? Если говорить в общем виде, то мотив есть форма проявления потребности. Между ними срабатывает следующий механизм: в силу различных причин любая потребность периодически обостряется, и человек ищет способ ее удовлетворить. Тогда возникает мотив поведения. Что есть мотив поведения? Это конкретизированная потребность, представление человека о том, каким способом он может свою потребность удовлетворить (здесь и далее используется концепция мотивов деятельности А.Н. Леонтьева[15] в вольной интерпретации автора статьи).

Например, когда человек почувствовал жажду, он начинает обдумывать способ удовлетворить ее и просчитывает приемлемый способ. Человек думает: зайду-ка я в магазин, который расположен неподалеку, куплю там водички и напьюсь. Перебирает варианты – а есть ли при мне деньги, чтобы сделать покупку? Денег нет. Он продолжает размышлять: попросить денег у прохожих? Или зайти в магазин, спрятать под одежду бутылку и выйти, не расплатившись? Либо зайти в подъезд ближайшего дома, позвонить в двери нескольких квартир наугад и попросить вынести кружку воды? У человека всегда есть варианты поведения, чтобы получить то, к чему стремится. На каком варианте он остановится? Это зависит от разных обстоятельств: его привычек, опыта, воспитания, тех условий, в которых человек находится, потому что в городе, к примеру, возможности одни, в лесу – другие, в чистом поле – третьи (а жажда может настичь везде).

Иными словами, на основе одной и той же потребности у одного и того же человека могут сформироваться разные мотивы поведения, которые предопределяются конкретными условиями, в которых находится субъект.

Например, оценивая такой вариант удовлетворения жажды, как тайный вынос бутылки воды из магазина без предъявления ее на кассе (кража), человек взвешивает свои риски, последствия возможного разоблачения (привлечение к юридической ответственности или просто получение тумаков) и отвергает этот вариант. Или сначала отвергает, а потом принимает, чтобы проверить и доказать свою ловкость, выдержку, испытать острые ощущения. Либо принимает сразу. Из этого примера нетрудно заметить, что действуют мотивы разнонаправленные («за» и «против»), проистекающие из разных потребностей.

Итак, в первом приближении определено, что есть мотив, и что - потребность.

Борьба мотивов

Развивая данную тему, следует сказать, что в отношении любого поступка, любого действия или бездействия, если к себе как следует прислушаться,

ником. К примеру, региональное маркетинговое агентство, выступившее субподрядчиком столичной рекламной фирмы, успешно провело в нескольких городах России социальную рекламную кампанию для одного из министерств. На финальном этапе расчетов возникли разногласия о размере окончательной сметы. Желая сэкономить на исполнителе, заказчик удерживал платеж за последний этап проекта. При этом была заявлена следующая позиция: или подписываете документы без спорных строчек сметы, или не получаете ничего. Анализ ситуации показал, что применение юридических средств по стандартной схеме к успеху здесь не приведет. Информация о должнике, полученная из открытых источников, оптимизма не внушала: фирма была зарегистрирована пять лет назад и за это время ни разу не была участником арбитражного процесса. При этом директор и владелец 100% долей оказался номинальным. В разное время он возглавлял или числился главным бухгалтером более чем в 400 компаниях. А вот кто фактически принимал ключевые управленческие решения в фирме, оставалось неизвестным.

[15] *Леонтьев А.Н.* Потребности, мотивы и эмоции: конспект лекций. М.: Московский университет, 1971.

можно обнаружить в душе[16] несколько мотивов, которые либо побуждают к его совершению, либо удерживают от такового. И тогда говорят о борьбе мотивов.

Чем важнее возможный результат поступка, тем больше человек размышляет и прикидывает, и тем легче заметить, как внутри него незримо работают своеобразные весы. На одну чашу этих весов кладутся мотивы в пользу определенного действия (бездействия), на другую – против этого действия, и какая-то чаша перевешивает. Тогда стрелка поворачивается в ту или в другую сторону: человек совершает действие либо от него воздерживается. Причем чем круче повернется стрелка, тем активнее и упорнее (или пассивнее) человек в своем действии (бездействии).

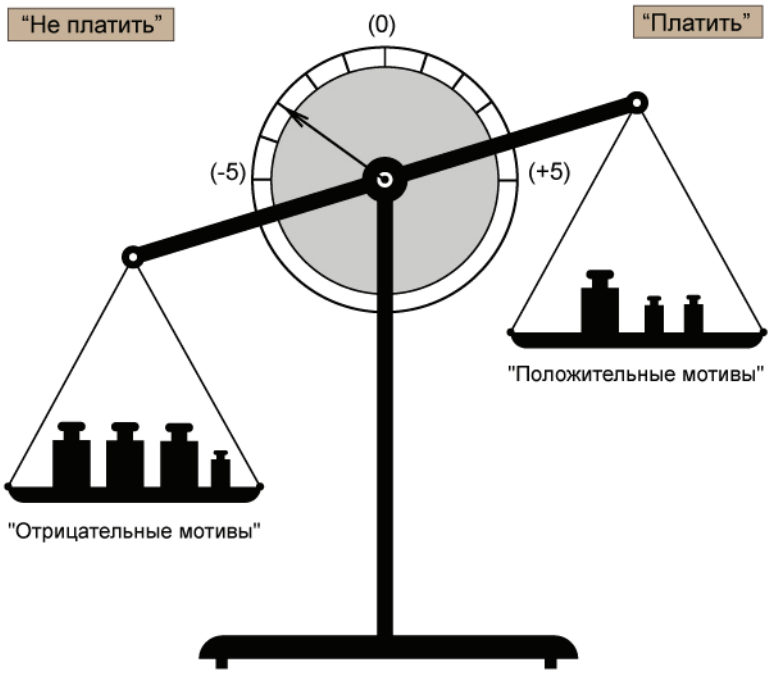

Рис. 1. Мотивационная сфера неисполнительного должника

То же самое происходит и с должником, который объективно стоит перед выбором: платить или не платить по долгам. Это если в самом общем виде. На практике выбор происходит между большим количеством вариантов, так как должник может не только выплатить все и сразу, но и платить в рассрочку, по частям, или выплатить кое-что, а затем перестать платить. Он может выдвигать встречные условия кредитору и т.д. Радикальные варианты (платить все и сразу или не платить ничего и никогда) выбираются в случае, если положительные или отрицательные мотивы берут верх с большим преимуществом, если стрелка невидимых весов зашкаливает в ту или другую сторону. Таким образом, имеет практическое значение не только направленность мотивов, но и их сила. В наглядной форме данный процесс изображен на схеме (рис. 1).

Разумеется, ожидать выплаты долга можно лишь тогда, когда у должника имеется хоть какая-то возможность для погашения долга – полного или хотя бы частичного. Если нет никакой возможности, то в этом конкретном случае разговор об эффективном взыскании теряет смысл[17]. Ведь даже если кредитор решится на крайние меры, все равно долг не будет взыскан[18].

Имущественные возможности должника в контексте его мотивации к погашению задолженности

Важно обсудить вопрос о том, *какие есть возможности у должника для погашения долга*

[16] Термин «душа» не является категорией современной научной психологии. Автор использовал его лишь для того, чтобы напомнить читателю о возможности наблюдения за собственной психической жизнью, когда человек как бы раздваивается и наблюдает за своими переживаниями и размышлениями со стороны.

[17] Сказанное справедливо лишь тогда, когда случай просроченной задолженности в практике кредитора возникает единожды. Если же должников много, и проблема с погашением долгов возникает регулярно, имеет смысл наказать кого-либо и без надежды на то, что наказанный погасит долг. Поскольку в этом положении печальная участь одного должника может послужить хорошим уроком для многих других – платежеспособных, но неисполнительных. Вот почему в ситуации, если, например, крупный банк (который всегда имеет значительное количество должников, и часть из них проявляет признаки злонамеренного неисполнения) пытается создать показательный прецедент и осуществляет выбор, кого бы из должников наказать (обратиться, например, в правоохранительные органы с заявлением о привлечении к уголовной ответственности за злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности или мошенничество, и активно работать в соответствующем деле, реализуя права потерпевшего), решающее значение имеет не имущественное положение должника, а судебная перспектива, вероятность осуждения и вынесения сурового наказания мошеннику.

[18] Криминальная практика 1990-х гг. явила обновляющемуся российскому обществу множество примеров невиданной прежде жестокости в указанной сфере. См., например, *Скобликов П.А.* Взыскание долгов и криминал. М.: Юристъ, 1999.

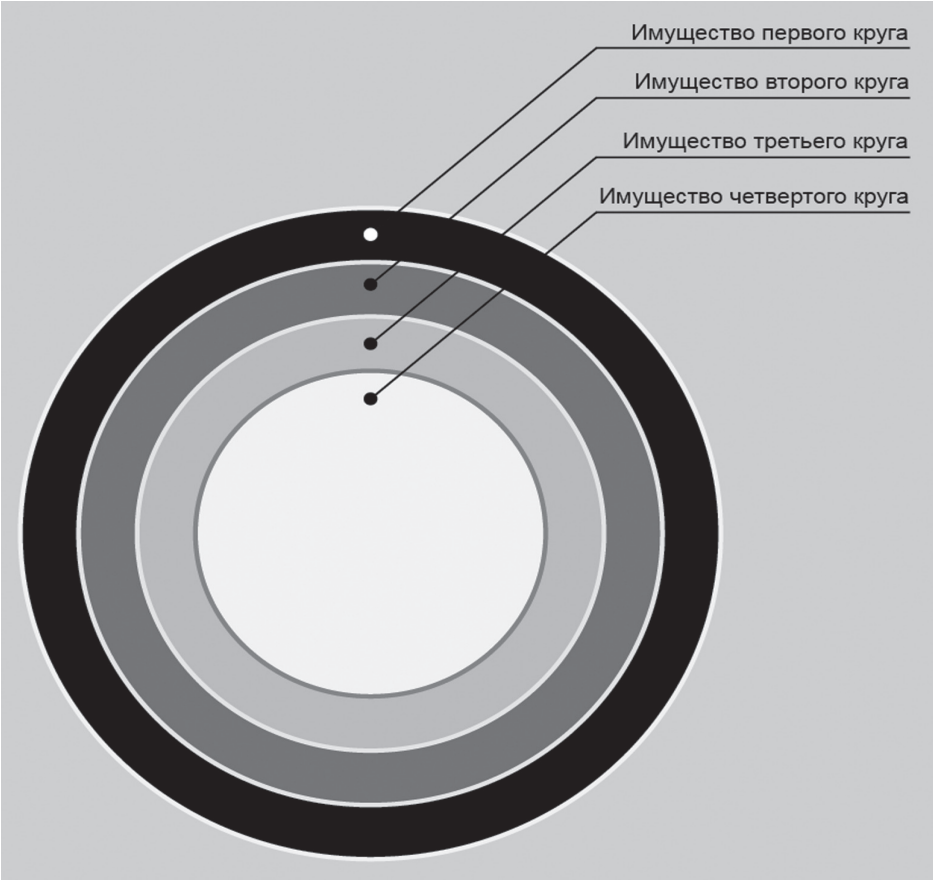

Рис. 2. Имущественные возможности усредненного должника по погашению долга

и у кредитора – для осуществления взыскания в принципе.

Во-первых, обращение взыскания на то имущество, которое должнику принадлежит юридически. Назовем эти активы имуществом первого круга.

Во-вторых, погашение долга за счет имущества, юридически должнику не принадлежащего, но которое он контролирует (фактически владеет). Назовем эти активы имуществом второго круга.

В-третьих, погашение долга за счет имущества, полученного должником от другого кредитора. Назовем эти активы имуществом третьего круга.

Подобная практика, кстати, довольно широко распространена. Об этом свидетельствует, в частности, ее отражение в профессиональном жаргоне. Ситуация, когда должник берет кредит в банке в целях погашения ранее полученного кредита, еще в конце прошлого века получила неофициальное название «перекредитовка» (глагольная форма – «перекредитоваться»).

В-четвертых, погашение долга за счет имущества родственников, друзей, партнеров должника и других лиц, которые по той или иной причине озабочены его судьбой и, чтобы спасти от разорения, банкротства, позора, привлечения к юридической ответственности (включая уголовную) и наказания, готовы погасить и гасят чужой долг, как правило, без расчета вернуть потраченные деньги. Назовем не контролируемые должником активы его окружения имуществом четвертого круга.

Описанные имущественные возможности усредненного должника по погашению долга изображены в виде схемы (рис. 2).

Важно отметить, что только первая возможность хотя бы отчасти[19] может быть реализована на практике принудительно, невзирая на мотивы поведения должника и его окружения. Однако для такой реализации требуется соблюдение двух обязательных условий:

– наличие исполнительного документа в пользу кредитора;

– грамотная, быстрая и наступательная работа судебных приставов по исполнению этого документа.

Что касается остального имущества (второго, третьего и четвертого кругов), то оно может быть направлено на погашение долга только тогда, когда на это будет достаточная воля должника и владельцев имущества (если говорить об имуществе четвертого круга).

Таким образом, *успех взыскания предопределяется способностью кредитора или лиц, ему со-*

[19] Эта оговорка подразумевает следующее. Если у должника не сформирована достаточная мотивация к погашению долга, а преобладают мотивы противоположного направления, он будет прятать, отчуждать, уничтожать имущество, на которое может быть обращено взыскание, создавать иные препятствия для взыскания. Таким путем он способен значительно уменьшить размер реально взысканного долга или сделать невозможным взыскание полностью.

действующих, повлиять на мотивационную сферу должника.

Если проблемный долг после некоторых усилий кредитора был погашен должником, значит, кредитору удалось добиться необходимых изменений в мотивах должника, надавить на нужные рычаги, даже если кредитор об этом не задумывался, действовал наугад, интуитивно или по какому-то шаблону. И, наоборот, неудача свидетельствует о том, что задействованы были не те рычаги.

Соответственно, *шансы на успех значительно повышаются, если кредитор зондирует и анализирует мотивы должника, а затем, исходя из результатов анализа, планирует и осуществляет свою работу.*

Чтобы облегчить решение этих задач, кредитору или лицам, оказывающим ему помощь, надо иметь представление о типичных мотивах, которые обусловливают поведение должников.

Обратимся к отрицательным мотивам должника, которые предопределяют то обстоятельство, что должник не гасит своего долга. Каким образом знание об этих мотивах востребовано на практике? Работа с неисполнительным должником через отрицательные мотивы предполагает усилия по их минимизации и включает в себя два взаимосвязанных варианта воздействия: ослабление имеющихся отрицательных мотивов должника[20] и их ликвидацию. Реализация этих способов работы требует понимания того, какие встречаются отрицательные мотивы у должников, а также умения и навыков по их правильному диагностированию. Поэтому рассмотрим то, что способствует и препятствует погашению долга.

Основные положительные мотивы должника

1. *Стремление избежать неблагоприятных последствий, предусмотренных законом.* Эти последствия разнообразны. При определенных условиях неисполнительному должнику грозят:

– процедура банкротства;

– обращение взыскания на большую часть личного имущества и, соответственно, его утрата (причем ценность этого имущества для человека может быть значительно выше его рыночной цены);

– ограничения в занятии предпринимательской деятельностью, замещении должностей государственной и муниципальной службы;

– привлечение к административной и даже уголовной ответственности с последующим наказанием, вплоть до лишения свободы.

Данный мотив может стать очень сильным и начать превалировать в мотивации должника, определяя вектор его поведения. Однако обычно он не возникает сам собой. Сила этого мотива в значительной мере зависит от информированности должника, знания действующего законодательства, а также правоприменительной практики в целом и показательных прецедентов в особенности. Ну, и, конечно, – от реальных действий со стороны кредитора, правоохранительных и судебных органов.

2. *Стремление избежать неблагоприятных последствий от действий криминального и иного противозаконного характера, которые могут быть совершены против должника или его близких.* Эти последствия еще более разнообразны, чем указанные при рассмотрении предыдущего мотива, а в самом общем виде они описаны в Уголовном кодексе РФ, а также в некоторых иных законодательных актах.

Опасения должника определяются в первую очередь индивидуальной репутацией кредитора и лиц, ему содействующих, а затем уже (если нет более конкретной информации) репутацией людей того типа, к которым принадлежит кредитор. Разумеется, важны те намерения, которые высказывает или иным образом демонстрирует сторона кредитора в связи с непогашением долга, реальные действия, которые предпринимаются для его взыскания[21].

3. *Боязнь ухудшить свою деловую репутацию, а равно стремление улучшить свою деловую репутацию.* Обычно должники – индивидуальные предприниматели, управленцы (руководители организаций), учредители и участники юридических лиц, другие владельцы бизнеса – дорожат своей деловой репутацией, потому что негативная репутация затрудняет ведение бизнеса, а при определенных условиях делает его вообще невозможным.

[20] Полная схема работы с проблемным должником включает в себя также ослабление или нейтрализацию у него отрицательных мотивов относительно погашения долга. Эта тема рассмотрена в одной из работ автора. См.: *Скобликов П.А.* Эффективное взыскание долгов. Уголовно-правовой способ. М.: Норма, 2013. С. 4–45.

[21] Более подробно о противоправных методах воздействия на должников см.: *Скобликов П.А.* Взыскание долгов и криминал. М.: Юристъ, 1999. С. 97–117.

Если должник несвоевременно расплачивается по долгам либо не расплачивается вообще, то это серьезно подрывает его репутацию, характеризует как непрофессионального человека, ненадежного партнера. Другие хозяйствующие субъекты, узнав о таких действиях должника, при прочих равных условиях не пожелают иметь с ним дело. Вот почему этот мотив резко усиливается, если возникает угроза быстрого распространения информация о подмоченной репутации должника или такая информация получает огласку. Данная закономерность может быть положена в основу ряда приемов по усилению рассматриваемого мотива. Современное информационное общество позволяет разрабатывать и применять малозатратные и весьма эффективные приемы такого рода.

Поясним этот тезис следующим примером. В 2010 г. предприниматель, работавший в Москве, выступил посредником при заключении договора о поставке на Дальний Восток партии алкогольной продукции, произведенной на ликеро-водочном заводе в одной из северо-кавказских республик России. Покупатель перечислил несколько миллионов рублей на счет, указанный посредником и полученный от поставщика, однако в течение трех месяцев продукция не отгружалась. Покупатель давил на посредника. Посредник пытался прояснить ситуацию у поставщика и побудить его к исполнению обязательства. В ответ по очереди звучали различные объяснения[22], обещания исправить ситуацию, но искомый результат не наступал.

Посредник обратился за помощью к частному детективу, имевшему опыт работы в правоохранительных органах и хорошо знавшему особенности лиц с противоправными установками. Детектив порекомендовал найти в Интернете форум предпринимателей, разместить там сообщение о действиях поставщика с признаками мошенничества, предложить пострадавшим обменяться информацией и объединить усилия. Уже через полчаса представители должника стали звонить посреднику с требованием убрать его заявление с интернет-сайта. Позже выяснилось, что другие партнеры должника немедленно отреагировали на информацию в Интернете, стали нервничать и обратились за разъяснениями. Посредник предложил звонившим связаться с частным детективом как со своим представителем, а тот в свою очередь договорился о личном контакте. На встречу приехали пятеро лиц, представлявших должника (и выглядевших как члены криминальной группировки). После недолгих переговоров сошлись на следующем: посредник немедленно дезавуирует свое сообщение на форуме, а поставщик в течение суток отгружает продукцию. Обе стороны это соглашение исполнили.

4. *Стремление сохранить хорошие отношения с кредитором.* Когда должник стремится к их сохранению? Когда он дорожит кредитором как партнером в регулярном бизнесе, как человеком, полезным в иных отношениях, как другом, а также стремится сохранить родственные отношения (если они есть) и пр. Поясним этот тезис подробнее.

Зачастую должник намеревается продолжать ведение бизнеса. Тогда для него экономически выгоднее длительное время сотрудничать с кредитором (особенно, если предприятие преуспевающее или перспективное) и получать хоть скромный, но регулярный доход, который со временем будет множиться, чем присвоить в одночасье некую сумму (не вернув долга) и тем самым перекрыть себе пути для получения легального дохода.

Кроме того, партнер по бизнесу (кредитор) в отдельных случаях может быть полезен должнику не только в этом качестве, а, например, как лоббист (имеющий связи в муниципальных или государственных органах), партнер в занятиях спортом и т.п. Невозврат долга влечет утрату должником возможности в дальнейшем прибегнуть к любым услугам кредитора.

Нередко бизнес ведут с друзьями и родственниками, потому что так надежнее. Отсюда следует, что непогашение долга перед такими людьми влечет более тяжелые последствия, чем просто утрата партнерских отношений в бизнесе: это еще и неблагоприятные последствия в личной жизни должника.

5. *Боязнь потерять уважение людей, мнением которых должник дорожит.* Уже рассматривался близкий по содержанию мотив должника, связанный с заботой о деловой репутации, мнении о нем деловых людей. Жизнь человека, напомним, не ограничена только работой. У каждого непременно есть круг личного общения. Обычно человек (даже будучи сам небезупречным) стремится окружить себя достаточно хорошими, порядочными людьми, отношения с которыми могут испортиться, если они

[22] О том, что из-за неправильного опломбирования вагон с продукцией вернули отправителю, что в сопроводительных документах неправильно указан маршрут следования вагона и т.д.

узнают, что их близкий знакомый без достаточных к тому оснований не платит по своим долгам. В любом случае, если в личном окружении должника станет известно о его сомнительных поступках, его жизнь от этого не станет комфортнее. Поэтому с большим или меньшим рвением (в зависимости от силы мотива) должник стремится не допустить огласки своих проблем с кредиторами и их подлинных причин.

Следует также отметить, что одни и те же действия, события нередко оказывают аналогичное воздействие и на рассматриваемый мотив, и на мотив, связанный с заботой должника о его деловой репутации, мнением о нем деловых людей. Таковыми могут быть обнародование той ли иной информации через СМИ, апелляция к общественному мнению[23].

6. *Законопослушание.* Этот мотив встречается у многих людей, хотя, как правило, он слаб и выражается в уважении к Закону, в основе которого лежит убеждение, что для нормального функционирования обществу нужны законы, которые следует соблюдать. Этот мотив также может сочетаться с легким и не вполне необъяснимым (самому себе) страхом перед законом, когда человек в силу своего незнания позитивного (т.е. действующего) закона четко не представляет, какие последствия наступают за то или иное нарушение, и опасается неизвестного.

7. *Желание улучшить (или не уронить) самооценку.* У каждого человека есть самооценка, которая основывается на определенной шкале ценностей, являющейся результатом полученного ранее воспитания, образования, сформировавшихся убеждений и пр. При этом для душевного комфорта эта самооценка должна достигать определенной высоты, потому что человек обычно имеет потребность в самоуважении.

Если человек причиняет вред ближнему (в том числе и путем непогашения долга), и этот поступок снижает его самооценку (а так происходит нередко), то он испытывает душевные неудобства, которые в беллетристике называют угрызениями совести. Разумеется, их глубина (и, соответственно, сила данного мотива) у различных субъектов будет неодинаковой.

8. *Жалость к кредитору.* В основе этого мотива лежит потребность в сострадании к слабому, обездоленному (закладываемая в большинство людей генетически и усиливаемая или ослабляемая в ходе их социализации), в оказании помощи лицу, в ней явно нуждающемуся. Поэтому, чтобы рассматриваемый мотив сформировался и усилился, должник должен знать и (что более действенно) видеть бедственное положение кредитора, которое может быть поправлено погашением долга.

Заключение

Итак, *мотивы должника, побуждающие его к погашению долга, многообразны. Если кредитор предпримет необходимые усилия, чтобы эти мотивы выявить, определить их силу, устойчивость, конкретное содержание, и наметит меры по взысканию долга с учетом имеющихся положительных мотивов, возможностей по их усилению, а также по формированию новых положительных мотивов, тогда работа по взысканию задолженности будет более целенаправленной, эффективной и успешной.*

Автору могут возразить следующее: если работать с каждым должником, выкладываясь по максиму, независимо от размера задолженности и других экономически значимых обстоятельств, пытаясь предельно точно и полно выявить мотивы поведения каждого и скорректировать их, то

[23] Все это можно проиллюстрировать продолжением и развязкой уже описанной истории. В ходе сбора сведений о должнике была получена информация предположительного характера о том, что должник фактически аффилирован с крупной компанией, специализирующейся на социальной рекламе. Глава компании – публичная персона, он позиционирует себя как законопослушную и социально ответственную личность. С учетом этого была составлена программа взыскания. На первом этапе – обращение к руководству фактически аффилированной с должником компании и к должностным лицам министерства, по заказу которого проводилась социальная реклама. На втором – личные встречи с указанными лицами, если они дадут на то согласие. На третьем этапе – организация пресс-конференции представителей кредитора с привлечением федеральных СМИ и оглашением соответствующих фактов, предположений и умозаключений, постановкой вопросов перед фигурантами истории, а также контролирующими органами. Эта программа в форме официального письма была доведена до сведения номинального руководителя должника (который, согласно замыслу, должен был проинформировать тех, кто, находясь «в тени», принимает решения). Через несколько дней, когда заинтересованные лица убедились в серьезности намерений кредитора (последовало несколько телефонных звонков, другие проверочные действия) и в реалистичности его плана, долг был погашен. Такой скорый и «легкий» результат объясняется тем, что кредитору удалось одновременно усилить два положительных мотива лица (возможно – нескольких лиц), контролирующего деятельность должника: нежелание ухудшить свою деловую репутацию и потерять уважение людей, мнением которых дорожат.

такая работа может стоить кредитору дороже, чем экономическая выгода от взыскания долга (при условии, что размер долга относительно невелик). Ну а когда «мелких» должников множество, то эта работа может оказаться просто непосильной для кредитора.

Данное возражение имеет основания, поэтому для работы в таких случаях должниками предлагается следующий подход. «Мелких» должников крупного предприятия (например, банка) целесообразно типизировать, затем составить мотивационный портрет для каждого типа должников и разработать стандартный план работы в соответствии с полученными данными. Столкнувшись с очередным должником, его надо отнести к соответствующему типу (группе) по известным признакам и работать с ним по стандартному плану. Ошибками здесь можно пренебречь, так как использование мотивационной типологии в целом будет повышать эффективность работы по сравнению с тем подходом, когда мотивы «мелких» должников полностью игнорируются, и работа ведется вслепую.

Вместе с тем, если действовать по полной программе, то корректировка мотивационной сферы неисполнительного должника предполагает не только формирование и усиление положительных мотивов должника, но также зондирование, анализ его отрицательных мотивов и воздействие на них в целях ослабления или полной ликвидации.

Список литературы

1. *Андреева А.Ю., Горобец Е.Ю., Кузнецов С.А.* Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 203–206.

2. *Галочкин И.* Мотивы экономического поведения // Вопросы экономики. 2004. № 6. С. 123–129.

3. *Горшкова Е.В.* Мотивация к труду как элемент технологии управления персоналом // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. 2014. № 15. С. 114–117.

4. *Игнатова И.В.* Мотивы предпринимательской деятельности. URL: http://www2.utmn.ru/docs/5244.pdf.

5. *Каплан М.З., Бутова В.Г., Кирилина М.Р., Бачалова Э.И., Таранова И.Ю.* Мотивация к труду врачей-стоматологов // Менеджер здравоохранения. 2008. № 5. С. 34–36.

6. *Крылов А.А. и др.* Организация и правовое обеспечение мониторинга состояния экономической безопасности промышленных предприятий органами внутренних дел. М.: ВНИИ МВД России, 2014. 150 с.

7. *Леонтьев А.Н.* Потребности, мотивы и эмоции: конспект лекций. М.: Московский университет, 1971. 40 с.

8. *Минёва О.К.* Исследование мотивации труда неучебного персонала российских вузов. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-truda-neuchebnogo-personala-rossiyskih-vuzov.

9. *Митюрникова Л.А., Ревякина Т.Ю.* Мотивы экономического поведения субъектов теневой экономики. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. С. 54–66.

10. *Моруа А.* Три Дюма. М.: Человек, 2010. 464 с.

11. *Пасечник А.А., Пасечник Д.А., Ханларов Д.А.* Иррационалистические мотивы потребителей в теории потребительского спроса // Научная перспектива. 2011. № 11. С. 21–23.

12. *Поляков А.С.* Мотивы и стимулы внутриорганизационного поведения // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 1. С. 264–268.

13. *Скобликов П.А.* Взыскание долгов и криминал. М.: Юристъ, 1999. 156 с.

14. *Скобликов П.А.* Имущественные споры и криминал в современной России. М.: Дело, 2001. 344 с.

15. *Скобликов П.А.* Коррупция в современной России: словарь неформальных терминов и понятий. М.: Норма, 2009. 112 с.

16. *Строуп Р., Гвартни Дж.* Азбука экономики. URL: http://www.studfiles.ru/preview/1097619/.

17. *Табункова М.П.* Особенности персонала автосервисного предприятия и мотивация его труда // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5. С. 629–634.

18. *Шемякина Т.А.* Мотивация приобретения товаров и услуг: понятие, содержание, теории мотивации // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2013. № 4. С. 241–244.

19. *Шишин С.В.* Стратегия и мотивы поведения современных транснациональных корпораций // Сегодня и завтра российской экономики. 2008. № 20. С. 24–27.

20. *Ярашева А.В.* Мотивы финансового поведения населения // Экономика. Налоги. Право. 2011. № 5. С. 66–71.

Finance and credit
ISSN 2311-8709 (Online)
ISSN 2071-4688 (Print)

Monetary and credit relations

CREATING AND STRENGTHENING POSITIVE MOTIVATION OF A DEBTOR AS A WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF DEBT COLLECTION AND TO STRENGTHEN ECONOMIC SECURITY

Petr A. SKOBLIKOV

Abstract

Importance Effective debt collection is an important condition of smooth functioning of any business entity and member of civil transactions. The relevance of this condition is growing during crisis developments in the economy. Accordingly, the object of the research is the relationship of debtors and creditors. The subject is a motivation of non-performing debtors.

Objectives The study included two main objectives: to identify and systematize the basic positive motives of a debtor, consideration of which by creditors (debt collectors) could help to optimize the recovery of distressed debt; to model and describe a universal psychological mechanism for effective recovery of debts by banks and other lenders, which is based on the analysis and integration of motivational sphere of a non-performing debtor.

Methods The empirical basis of the research were the materials of pre-investigation inspections, criminal and civil cases related to debtors' default on their obligations; interviews with employees of banks and other commercial organizations (from the units dealing with troubled debt, legal and economic security services) and law enforcement officials; data obtained from a third-party monitoring of relationships of debtors and creditors, and other sources. In addition, the study includes a third-party and participant observation, examination of documents, interviews with debtors, selection of focus-group participants and their interviewing (specialists working with debtors), mental simulation, mental experiment, real experiment, systems analysis, comparison, synthesis, and other scientific methods.

Results The article provides a universal psychological mechanism of effective debt collection by banks and other lenders, which bases on the analysis and integration of motivational sphere of a non-performing debtor. I described and systematized typical positive motives of debtors, the role of negative motivation of debtors, illustrated the relationship of unidirectional and polar motives, and proposed recommendations on either building or strengthening positive motives.

Conclusions and Relevance The recommendations enable to optimize management of accounts receivable of business entities, to improve the efficiency of efforts to recover distressed debt, as well as to strengthen economic security of the country.

Keywords: distressed debt, debtor's motives, effective debt recovery, economic security, criminal acts

References

1. Andreeva A.Yu., Gorobets E.Yu., Kuznetsov S.A. Osnovnye metody i modeli motivatsii k trudu, a takzhe sposoby stimulirovaniya personala [Major methods and models of performance motivation and staff incentive]. *Aktual'nye napravleniya nauchnykh issledovanii XXI veka: teoriya i praktika = Contemporary areas of research of 21st century: theory and practice,* 2013, no. 2, pp. 203–206.

2. Galochkin I. Motivy ekonomicheskogo povedeniya [Motives of economic behavior]. *Voprosy Economiki,* 2004, no. 6, pp. 123–129.

3. Gorshkova E.V. Motivatsiya k trudu kak element tekhnologii upravleniya personalom [Performance motivation as an element of the human resource management technology]. *Upravlenie personalom: sovremennye kontseptsii i effektivnye tekhnologii = Human resource management: modern concepts and effective technologies,* 2014, no. 15, pp. 114–117.

4. Ignatova I.V. *Motivy predprinimatel'skoi deyatel'nosti* [Motives of entrepreneurial activities]. Available at: http://www2.utmn.ru/docs/5244.pdf. (In Russ.)

5. Kaplan M.Z., Butova V.G., Kirilina M.R., Bachalova E.I., Taranova I.Yu. Motivatsiya k trudu vracheistomatologov [Performance motivation of dentists]. *Menedzher zdravookhraneniya = Health care manager*, 2008, no. 5, pp. 34–36.

6. Krylov A.A. *Organizatsiya i pravovoe obespechenie monitoringa sostoyaniya ekonomicheskoi bezopasnosti promyshlennykh predpriyatii organami*

vnutrennikh del [Organization and legal support for monitoring the economic security of industrial enterprises by law enforcement bodies]. Moscow, All-Russian Research Institute of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation Publ., 2014, 150 p.

7. Leont'ev A.N. *Potrebnosti, motivy i emotsii: konspekt lektsii* [Requirements, motives and emotions: lecture notes]. Moscow, MSU Publ., 1971, 40 p.

8. Mineva O.K. *Issledovanie motivatsii truda neuchebnogo personala rossiiskikh vuzov* [Research of performance motivation of non-academic personnel of Russian higher education institutions]. Available at: http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-truda-neuchebnogo-personala-rossiyskih-vuzov. (In Russ.)

9. Mityurnikova L.A., Revyakina T.Yu. *Motivy ekonomicheskogo povedeniya sub"ektov tenevoi ekonomiki* [Motives of economic behavior of the shadow economy subjects]. Penza, Privolzhskii Dom znanii Publ., 2010, pp. 54–66.

10. Maurois A. *Tri Dyuma* [Titans: A Three-Generation Biography of the Dumas]. Moscow, Chelovek Publ., 2010, 464 p.

11. Pasechnik A.A., Pasechnik D.A., Khanlarov D.A. Irratsionalisticheskie motivy potrebitelei v teorii potrebitel'skogo sprosa [Irrational motives of consumers in the theory of consumption]. *Nauchnaya perspektiva = Scientific perspective*, 2011, no. 11, pp. 21–23.

12. Polyakov A.S. Motivy i stimuly vnutriorganizatsionnogo povedeniya [Motives and incentives of intra-organizational behavior]. *Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzglyad = Current trends in economy and management: new insight*, 2010, no. 1, pp. 264–268.

13. Skoblikov P.A. *Vzyskanie dolgov i criminal* [Debt collection and crime]. Moscow, Yurist" Publ., 1999, 156 p.

14. Skoblikov P.A. *Imushchestvennye spory i kriminal v sovremennoi Rossii* [Property disputes and crime in modern Russia]. Moscow, Delo Publ., 2001, 344 p.

15. Skoblikov P.A. *Korruptsiya v sovremennoi Rossii: slovar' neformal'nykh terminov i ponyatii* [Corruption in modern Russia: a dictionary of informal terms and concepts]. Moscow, Norma Publ., 2009, 112 p.

16. Stroup R., Gwartney J. *Azbuka ekonomiki* [What Everyone Should Know About Economics and Prosperty]. Available at: http://www.studfiles.ru/preview/1097619/. (In Russ.)

17. Tabunkova M.P. Osobennosti personala avtoservisnogo predpriyatiya i motivatsiya ego truda [Specific features of the employees of an automotive service enterprise and their performance motivation]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*, 2014, no. 5, pp. 629–634.

18. Shemyakina T.A. Motivatsiya priobreteniya tovarov i uslug: ponyatie, soderzhanie, teorii motivatsii [Motivation of acquisition of goods and services: a concept, substance, theories of motivation]. *Ekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy = Economy and management: new challenges and prospects*, 2013, no. 4, pp. 241–244.

19. Shishin S.V. Strategiya i motivy povedeniya sovremennykh transnatsional'nykh korporatsii [A strategy and motives of modern multinational corporations' behavior]. *Segodnya i zavtra Rossiiskoi ekonomiki = Today and tomorrow of Russian economy*, 2008, no. 20, pp. 24–27.

20. Yarasheva A.V. Motivy finansovogo povedeniya naseleniya [The motives of financial behavior of the population]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*, 2011, no. 5, pp. 66–71.

Petr A. SKOBLIKOV
Academy of Management of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
skoblikov@list.ru