

БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА И БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

DOI: 10.17803/1994-1471.2021.132.11.049-054

Л. Л. Арзуманова*,
П. П. Шевчук**

Медиация как переговорная технология и перспективы ее применения в банковской сфере

Аннотация. В публикации представлен взгляд на применение переговорной технологии и ее разновидности — медиации — в банковской сфере. Подчеркивается, что в последние годы мы говорим о прикладных компетенциях, которыми должны обладать практикующие юристы определенного направления деятельности. В этой связи большее значение стали приобретать мягкие навыки (soft skills), которым нужно обучаться в процессе выстраивания взаимоотношений в профессиональной среде. Soft skills — универсальные социально-психологические качества, не зависящие от профессиональной пригодности личности, но непосредственным образом влияющие на наши успехи в бизнес-среде. К числу мягких навыков можно отнести и медиативные процедуры. На примере кредитных отношений показаны положительные стороны применения медиации в банковском секторе. Следует отметить, что за рубежом такая процедура, как медиация, применяется в широком спектре отношений, более того, носит обязательный характер, т.е. рассматривается как обязательная досудебная стадия урегулирования спора.

Ключевые слова: медиация; банковская медиация; процедура медиации; переговорная технология; альтернативное урегулирование спора; soft skills; проблемы применения банковской медиации; медиативные технологии; финансовое право; банковское право.

Для цитирования: Арзуманова Л. Л., Шевчук П. П. Медиация как переговорная технология и перспективы ее применения в банковской сфере // Актуальные проблемы российского права. — 2021. — Т. 16. — № 11. — С. 49–54. — DOI: 10.17803/1994-1471.2021.132.11.049-054.

© Арзуманова Л. Л., Шевчук П. П., 2021

* Арзуманова Лана Львовна, доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры финансового права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)
Садовая-Кудринская ул., д. 9, г. Москва, Россия, 125993
llarzmanova@msal.ru

** Шевчук Полина Павловна, заместитель руководителя Центра медиации при РСПП, директор образовательных программ Soft Skills Law Academy
Котельническая наб., д. 17, г. Москва, Россия, 109240
Lab.kfp@msal.ru

Mediation as a Negotiation Technology and Prospects for its Application in the Banking Sector

Lana L. Arzumanova, Dr. Sci. (Law), Associate Professor, Professor of the Department of Financial Law, Kutafin Moscow State Law University (MSAL)
ul. Sadovaya-Kudrinskaya, d. 9, Moscow, Russia, 125993
llarzumanova@msal.ru

Polina P. Shevchuk, Deputy Head of the Mediation Center, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs; Director of Educational Programs, Soft Skills Law Academy
nab. Kotelnicheskaya, d. 17, Moscow, Russia, 109240
Lab.kfp@msal.ru

Abstract. The paper is devoted to the use of a negotiation technology and its variety—mediation—in the banking sector. It is emphasized that in recent years we have been talking about applied competencies that practicing lawyers are expected to possess in a certain area of their activity. In this regard, soft skills have become more important that need to be learned in the process of building relationships in a professional environment. Soft skills are universal socio-psychological qualities that do not depend on the professional suitability of an individual, but directly influence our success in the business environment. Mediation procedures can also be classified as soft skills. The case study of credit relations shows the positive aspects of the use of mediation in the banking sector. It should be noted that abroad such a procedure as mediation is used in a wide range of relations. Moreover, mediation is mandatory, i.e. it is considered as a mandatory pre-trial stage of dispute settlement.

Keywords: mediation; bank mediation; mediation procedure; negotiation technology; alternative dispute settlement; soft skills; problems of using bank mediation; mediation technologies; financial law; banking law.

Cite as: Arzumanova LL, Shevchuk PP. Mediation kak peregovornaya tekhnologiya i perspektivy ee primeneniya v bankovskoy sfere [Mediation as a Negotiation Technology and Prospects for its Application in the Banking Sector]. *Aktual'nye problemy rossijskogo prava*. 2021;16(11):49-54. DOI: 10.17803/1994-1471.2021.132.11.049-054. (In Russ., abstract in Eng.).

В последние годы мы все чаще говорим о прикладных компетенциях, которыми должны обладать практикующие юристы в контексте того или иного направления их деятельности. И среди прочих, большее значение стали приобретать мягкие навыки (soft skills), которым нужно обучаться в процессе выстраивания взаимоотношений в профессиональной среде.

По сути, soft skills — универсальные социально-психологические качества, не зависящие от профессиональной пригодности личности, но непосредственным образом влияющие на наши успехи в бизнес-среде. В частности, к таким навыкам относят уровень коммуникативности, способность разрешать конфликты, работать в команде, адаптироваться к процессу, умение эмоционально не выгорать. Особенно остро потребность в мягких навыках стала прослежи-

ваться в период активной фазы дигитализации всех экономических, юридических и общественных процессов.

Нами будут рассмотрены лишь отдельные аспекты навыка разрешения конфликтов, в том числе на примере банковского кредитования.

Итак, существует 5 базовых стратегий поведения человека в конфликте (модель Томаса — Килмана), в основе которых заложены 2 основных аспекта человеческого поведения: настойчивость (степень удовлетворения собственных интересов) и готовность к сотрудничеству (степень учета интересов контрагента). Представим каждую из стратегий:

1. Конкуренция — это настойчивое поведение при одновременном отказе от сотрудничества. Сторона преследует собственные интересы за счет другой стороны, используя для победы любые возможности. Выбор подобной стра-

тегии не способствует крепким долгосрочным отношениям между сторонами.

2. Сотрудничество предполагает высокую степень нацеленности на удовлетворение интересов обеих сторон. Такая стратегия включает в себя анализ причин конфликта и поиск взаимовыгодного решения. Задача сторон — объединить свои усилия против конфликта. Помочь в этом может составление «карты конфликта» (см. рисунок), по которой лица, принимающие решение в конфликте, самостоятельно или с помощью независимого посредника определяют:

- а) предмет конфликта: что именно произошло?
- б) взаимные требования: что именно каждая из сторон требует от другой (кто, что, в какие сроки)?
- в) взаимные интересы: что на самом деле хочет каждая сторона? В чем истинные потребности каждой стороны?
- г) опасения: чего опасается каждая сторона? Почему у нее возникло такое опасение? Как можно эти опасения снять? Что для этого может сделать другая сторона?



3. Компромисс занимает промежуточное положение в настойчивости и готовности к сотрудничеству. При компромиссе решение проблемы по существу выше, чем при избегании, при этом глубина проработки конфликта ниже, чем при сотрудничестве. В этой стратегии поведения часто происходит обмен уступками. Поскольку ни одна из сторон не получает в полном объеме желаемого, часто компромисс называют неоптимальной стратегией.

4. Избегание — это уступчивость и отказ от сотрудничества. Может быть выгодно как временная мера для усиления слабой позиции, если вторая сторона обладает большими ресурсами. В правовых отношениях избегание

(например, отказ стороны от ответа на письма, звонки) как основная стратегия поведения в долгосрочной перспективе разрушительно финансовыми, временными потерями, прекращением отношений.

5. Приспособление — противоположность сотрудничеству. Сторона пренебрегает своими интересами, чтобы удовлетворить интересы другой стороны. Подобное поведение может быть обусловлено доминирующим положением на рынке одной из сторон. Такими примерами являются различные правила страхования, правила выдачи кредитов, микрозаймов, правила предоставления коммунальных услуг. Все подобные документы являются стандартными, не подлежат какому-либо согласованию и принимаются присоединяемой стороной без оговорок.

В зависимости от целевых установок сторон конфликта оптимальной может быть любая из описанных выше стратегий поведения.

Если же стороны ориентированы на сотрудничество, то представляется возможным остановиться на такой коммуникативной технологии, как медиация, которая является структурированным подходом в урегулировании спора, где третья сторона (медиатор) сохраняет нейтралитет и беспристрастность, а фундаментальная цель процедуры медиации — в организации переговорного процесса, в котором участники спора смогут быть услышанными и, тем самым, разрешить конфликт самостоятельно на взаимовыгодных и взаимоприемлемых условиях. В отличие от других внесудебных коммуникаций и судебных процессов, стороны конфликта сами его разрешают, таким образом принимаемое решение приобретает реалистичные и жизнеспособные очертания. Роль медиатора в этом процессе сводится к поддержанию нейтралитета, сохранению баланса интересов каждой из сторон и отсутствию заинтересованности в самом конфликте.

Важно акцентировать, что Россия обладает не столь богатым опытом в области медиации, как некоторые наши зарубежные партнеры, для которых такая переговорная технология является обязательной стадией до обращения в судебные органы. Более того, в некоторых ино-

странных юрисдикциях стороне, саботирующей процедуру медиации, присуждаются все судебные расходы в случае ее победы в процессе. Тем самым органы правосудия мягко подталкивают участников спора к самостоятельному его разрешению без обращения в суд, по сути, насаждают культуру договариваться. Однако наш чуть более 10-летний опыт применения медиации (Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»¹) также положительно зарекомендовал себя, поскольку процент исполнимости принятых в ходе процедуры медиации решений приближен к 100, чего нельзя сказать о решениях, выносимых в традиционном формате.

К настоящему времени расширено и количество отношений, позволяющих проводить медиации, в том числе стала развиваться практика применения этой коммуникации в банковской сфере, которая изобилует особенностями и жестким регулированием со стороны Банка России.

Применение медиативного инструментария в банковской сфере на примере конкретного кейса. Преимущества процедуры медиации в банковской сфере можно рассмотреть посредством банковского кредитования, продемонстрировав, тем самым, полезность, которую получают банки и заемщики от ее применения.

Большинство банков на финансовый рынок выходят с предложением оформить кредит под любую целевую задачу. Схема отношений проста: кредитная организация выдает заем, а получатель обязуется его возвратить на условиях возвратности, срочности и с учетом начисленных процентов.

Стороны по такому договору получают бонус: для заемщика это возможность пользования денежными средствами, а для кредитных организаций — получение процентов. Ложкой дегтя могут стать социально-экономические катаклизмы, финансовые потери, проблемы со здоровьем у заемщика и другие обстоятельства, запускающие конфликт в его начальной

фазе, а именно нарушение заемщиком условий по возврату кредита. И в этот момент возникает абсолютно ожидаемая реакция в форме судебных тяжб, которые подчас длятся долгий период, получения исполнительного листа на руки, процедуры взыскания задолженности, предполагающей работу со службой судебных приставов или коллекторскими агентствами.

Однако такое развитие событий закладывает серию отрицательных последствий для обеих сторон, включая временные и финансовые затраты. Но это всего лишь вершина айсберга, а его подводную часть можно разглядеть на конкретном примере.

Негативные последствия для заемщика.

1. Заемщику-гражданину банк начисляет штрафные санкции и неустойки по договору. В случае с потребительским кредитованием Федеральным законом от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)»² предусмотрены два размера неустойки:

- до 20 % годовых — если по условиям договора проценты за соответствующий период нарушения обязательств начисляются;
- 0,1 % от суммы просроченной задолженности за каждый день нарушения обязательств — если по условиям договора проценты на сумму потребительского кредита (займа) за соответствующий период нарушения обязательств не начисляются.

Законодательно не предусмотрено порога неустойки, если речь идет о просрочках по договорам непотребительского кредитования или же кредитования организаций и предпринимателей.

Усугубляют ситуацию случаи, когда по невозвратному кредиту заемщики меняют стратегию своего поведения — пропадают из поля зрения кредитной организации. Такое избегание конфликта приводит к ситуации, когда сумма процентов за пользование выданными деньгами в разы превышает сумму кредитного договора.

2. Включение заемщика в реестр Бюро кредитных историй, что прямо предусмотрено правилами Федерального закона от 30.12.2004

¹ СЗ РФ. 2010. № 31. Ст. 4162.

² СЗ РФ. 2013. № 51. Ст. 6673.

№ 218-ФЗ «О кредитных историях»³, согласно которому банки обязаны информировать о любой просрочке БКИ по каждому заемщику.

Нахождение в таком реестре может обернуться для заемщика формированием в отношении него отрицательной деловой репутации, включая отказы в предоставлении займов, поскольку решению о выдаче денежных средств всегда предшествует стадия проверки кредитной истории заявителя и наличие информации об имеющихся и/или погашенных просрочках по кредиту и уплаты процентов, что вполне может сыграть решающую роль как на принятие решения о выдаче кредита, так и предоставлении кредита под обеспечительное условие.

Негативные последствия для банка.

1. Убытки по непогашенному кредиту. Согласно годовому отчету Банка России за 2020 г., кредитный риск оставался для банков преобладающим. Своевременно возвращенный кредит позволяет любому банку прокредитовать своих клиентов или разместить деньги на депозит, в обратном случае — банк лишается таких прерогатив.

2. Формирование резервов на возможные потери по ссудам (положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности»⁴).

«Финансовая подушка» необходима в целях обеспечения банком своих обязательств по уже размещенным депозитам и регулирования общего объема денежной массы в обращении. Резервирование — это процесс перечисления денежных средств из собственного капитала банка на корреспондентский счет ЦБ РФ. Такие средства банк может использовать, исключительно покрывая убытки по невозвратным кредитам.

В свою очередь, о наличии задолженности по предоставленным кредитам мегарегулятор

узнает из отчетности банка, что позволяет ему в порядке получения дополнительной информации о работе с задолженностью оценить действия кредитной организации на каждом этапе кредитования заемщика.

Для того чтобы обходить такие острые углы банки переуступают права требований по просроченным кредитам коллекторам, которые взыскивают сумму долга, что в нашей стране тоже имело в том числе печальный опыт.

Такой реалистичный пример хорошо демонстрирует трудности каждой из сторон и зоны ее риска. Благодаря процедуре медиации можно нивелировать негативные последствия, в том числе обеспечив конфиденциальность самого процесса и достигнутых договоренностей, что положительно отразится на репутационных рисках каждой из сторон, сохранит партнерские отношения и обеспечит положительный социальный климат. Благодаря налаживанию конструктивной коммуникации, участники могут договориться, например, о реструктуризации долга, т.е. изменить срок, процентную ставку, порядок оплаты, составить новый план-график, оформив все договоренности в медиативном соглашении, которое при его нотариальном удостоверении, к тому же, приобретает силу исполнительного листа.

Таким образом, медиативный подход — это гибкий инструмент в урегулировании споров, позволяющий настроить его на конкретную ситуацию при соблюдении базовых принципов проведения самой процедуры, а в условиях количественной прогрессии обращений клиентов банков с жалобами, связанными с погашениями кредитов (так, по данным Банка России в 2020 г. их рост увеличился на 14 % по сравнению с предыдущим годом⁵), применение процедуры медиации может способствовать эффективному и цивилизованному подходу в разрешении споров.

³ СЗ РФ 2005. № 1 (ч. I). Ст. 44.

⁴ Вестник Банка России. 2017. № 65–66.

⁵ Банк России. Годовой отчет за 2020 г. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32268/ar_2020.pdf (дата обращения: 15.02.2021).

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Банк России. Годовой отчет за 2020 год // URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32268/ar_2020.pdf. (Дата обращения: 15.02.2021).

Материал поступил в редакцию 15 февраля 2021 г.

REFERENCES (TRANSLITERATION)

1. Bank Rossii. Godovoj otchet za 2020 god // URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/32268/ar_2020.pdf. (Data obrashcheniya: 15.02.2021).