

РОБОТИЗИРОВАННОЕ ВЗЫСКАНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТИ: МЕЖДУ ТЕХНОЛОГИЕЙ И ЭТИКОЙ

Попов Леонид Витальевич 2 курс «Финансы»
Романова Софья Дмитриевна 2 курс «Финансы»
Симачкова Анна Николаевна 2 курс «Финансы»
Щукина Софья Андреевна 2 курс «Финансы»
Смирнова Анна Игоревна 2 курс «Финансы»
Научный руководитель Макарова Елена Владимировна
Президентская Академия (РАНХИГС Омский филиал)

Аннотация: В статье исследуется проблема внедрения роботизированных систем взаимодействия с должниками в российской практике взыскания просроченной задолженности. На основе анализа официальной статистики Банка России, положений Федерального закона № 230-ФЗ и практики ведущих финансовых организаций выявлены ключевые противоречия между технологической эффективностью автоматизированных коммуникаций и репутационными рисками для кредиторов. Предложены механизмы достижения баланса интересов участников рынка при соблюдении прав заемщиков.

Ключевые слова: взыскание задолженности, роботизация, цифровизация, коллекторская деятельность, 230-ФЗ, репутационные риски, финансовые технологии, искусственный интеллект.

Проблема просроченной задолженности физических лиц остается одним из системных вызовов для российского финансового сектора. По данным Банка России, объем просроченной задолженности физических лиц по кредитам на 1 сентября 2025 года составил 1 547,3 млрд руб., что соответствует 4,9% от совокупного кредитного портфеля населения [1]. При этом доля задолженности со сроком просрочки свыше 90 дней достигает 3,4% [1], что указывает на наличие устойчивого сегмента проблемных заемщиков, требующих систематической работы по возврату средств.

Традиционные методы взыскания, основанные на работе операторов колл-центров и выездных сотрудников, характеризуются высокой трудоемкостью и значительными операционными издержками. В этих условиях внедрение роботизированных систем коммуникации представляется логичным шагом цифровой трансформации отрасли. Однако массовая автоматизация взаимодействия с должниками порождает комплекс правовых, этических и репутационных проблем, требующих всестороннего научного анализа.

Цель исследования — выявить факторы эффективности и репутационные риски применения роботизированных коммуникаций при взыскании просроченной задолженности и предложить механизмы их оптимального сочетания в условиях 2025 года.

Согласно данным Банка России, динамика просроченной задолженности физических лиц демонстрирует волатильность, связанную с макроэкономическими факторами. За период с января 2024 года по сентябрь 2025 года объем просроченной задолженности вырос на 11,4%, что отражает влияние сохраняющейся высокой ключевой ставки ЦБ РФ (21% с октября 2024 года), инфляционных процессов и адаптации экономики к новым условиям [1].

Особенно острая ситуация наблюдается в сегменте микрофинансирования. По данным Банка России, на 1 июля 2025 года доля просроченной задолженности в портфеле микрофинансовых организаций составила 31,2% [2], что в 6,4 раза превышает аналогичный показатель банковского сектора. Рост показателя на 2,9 п.п. за год обусловлен ужесточением требований к заемщикам со стороны банков и перетоком клиентов с повышенными кредитными рисками в сегмент МФО [2].

Структура рынка взыскания просроченной задолженности включает три основных сегмента: внутренние подразделения кредитных организаций, профессиональные коллекторские агентства и юридические компании, специализирующиеся на судебном взыскании. По оценкам Национальной ассоциации профессиональных коллекторских агентств (НАПКА), в 2024 году общий объем переданной на взыскание задолженности составил около 1,35 трлн руб., из которых успешно взыскано порядка 215-240 млрд руб., что соответствует возвратности на уровне 16-18% [3]. Рост возвратности на 1-2 п.п. по сравнению с 2023 годом связан с активным внедрением технологий искусственного интеллекта и предиктивной аналитики.

Современные роботизированные системы взаимодействия с должниками базируются на комплексе технологий генеративного искусственного интеллекта нового поколения, включая большие языковые модели (Large Language Models), продвинутую обработку естественного языка, синтез и распознавание речи с использованием нейросетевых архитектур и глубокое машинное обучение для прогнозирования поведения заемщиков.

Голосовые AI-ассистенты представляют собой наиболее технологически сложный инструмент автоматизации 2025 года. Современные системы на базе больших языковых моделей способны вести естественный диалог с должником, распознавать эмоциональное состояние собеседника, адаптировать стиль коммуникации в режиме реального времени, классифицировать причины возникновения задолженности и предлагать персонализированные варианты погашения. Согласно данным российских разработчиков таких систем, точность распознавания речи в условиях телефонной связи достигла 91-96% в 2025 году, что на 6-4 п.п. выше показателей 2023 года и обеспечивает высокий уровень качества коммуникации [4].

Мультимодальные чат-боты нового поколения интегрируют текстовые, голосовые и видео-коммуникации через официальные мобильные приложения банков, SMS-сообщения, популярные мессенджеры и социальные сети. Преимуществом данного канала является возможность интеграции платежных функций через Систему быстрых платежей (СБП) непосредственно в интерфейс переписки, а также использование голосовых и видео-сообщений для более персонализированного взаимодействия [4].

Системы предиктивной аналитики на базе AI используют глубокое обучение и анализ больших данных для сегментации должников по множеству параметров: вероятность погашения с точностью до 87-93%, оптимальное время и канал коммуникации, чувствительность к различным стимулам, эмоциональный профиль заемщика. Алгоритмы анализируют не только историю взаимодействия и социально-демографические характеристики, но и паттерны цифрового поведения,

активность в социальных сетях (при наличии согласия), геолокационные данные и формируют индивидуальную стратегию работы с каждым заемщиком [4].

Ключевым драйвером внедрения роботизированных систем является существенное снижение операционных издержек. Сравнительный анализ стоимости коммуникаций в 2025 году представлен в таблице 1.

Таблица 1 — Сравнительная стоимость различных каналов коммуникации с должниками в 2025 году

Канал коммуникации	Стоимость одного контакта, руб.	Производительность в день	Доступность	Конверсия (ранняя просрочка), %
Звонок оператора колл-центра	52-78	80-120 контактов	8-12 часов	38-45
AI-ассистент (голос)	4-9	до 15 000 контактов	24 часа	42-52
Мультимодальный чат-бот	0,8-1,5	неограниченно	24 часа	35-41
SMS через СБП	2-4	неограниченно	24 часа	28-34
Видео-сообщение в мессенджере	1,5-3	неограниченно	24 часа	31-38
Email-рассылка	0,2-0,5	неограниченно	24 часа	18-24

Источник: составлено автором на основе данных [4]

Как следует из таблицы 1, использование роботизированных каналов позволяет снизить стоимость одного контакта в 8-13 раз по сравнению с работой операторов колл-центра при сопоставимой или даже превосходящей конверсии благодаря применению технологий искусственного интеллекта. При масштабах портфелей крупных банков, насчитывающих миллионы заемщиков, экономический эффект измеряется миллиардами рублей ежегодно.

Важным показателем является конверсия контактов в погашение задолженности. Согласно исследованию НАПКА за 2024-2025 годы, на стадии ранней просроченности (1-30 дней) эффективность автоматизированных коммуникаций нового поколения превосходит работу операторов и составляет 42-52% против 38-45% у операторов колл-центров [3]. Это объясняется способностью AI-систем работать в оптимальное время для каждого конкретного должника, адаптировать коммуникацию под эмоциональное состояние и предлагать максимально персонализированные решения.

Однако при работе с глубокой просроченностью (свыше 90 дней) эффективность автоматических систем остается ниже и составляет 12-17%, в то время как квалифицированные специалисты обеспечивают конверсию на уровне 21-28% [3]. Это обусловлено необходимостью глубокого индивидуального подхода, понимания сложной жизненной ситуации должника, выработки комплексной схемы реструктуризации долга и работы с возражениями, требующими человеческой эмпатии и креативности.

Базовым нормативным актом, регулирующим деятельность по возврату просроченной задолженности, является Федеральный закон от 03.07.2016 № 230-ФЗ (в редакции от 29.12.2024 с изменениями, вступившими в силу с 01.03.2025) [5].

Статья 6 закона устанавливает запреты на определенные действия при взаимодействии с должником, включая применение физического насилия, угрозы, введение в заблуждение, оказание

психологического давления, а также распространение информации о долге третьим лицам [5]. В редакции 2025 года добавлен прямой запрет на использование AI-систем, способных манипулировать эмоциональным состоянием должника или применять техники скрытого психологического воздействия. Роботизированные системы, при условии корректного программирования и прохождения обязательной сертификации (введена с 01.03.2025), обеспечивают полное соблюдение данных требований.

Статья 7 закона в актуальной редакции регламентирует частоту и время взаимодействия с должником [5]:

- не более одного личного взаимодействия в неделю;
- не более двух взаимодействий по телефону (включая звонки AI-ассистентов) в течение суток;
- не более восьми взаимодействий всех типов в течение одного месяца (изменение от 01.03.2025);
- взаимодействие по телефону допускается в рабочие дни с 8:00 до 22:00, в выходные и праздничные дни — с 9:00 до 20:00 по местному времени места жительства должника;
- информационные SMS-сообщения через СБП без элементов побуждения не учитываются в общем лимите взаимодействий (новелла 2025 года).

Роботизированные системы позволяют автоматически контролировать соблюдение данных ограничений через интеграцию с единой системой учета взаимодействий с должниками (внедрена Банком России в 2024 году), ведя учет всех коммуникаций в режиме реального времени и блокируя попытки превышения установленных лимитов.

Статья 7.1 закона (введена с 01.03.2025) устанавливает специальные требования к роботизированным системам взаимодействия [5]:

- обязательная сертификация систем в реестре Банка России;
- минимальная точность распознавания речи не менее 85%;
- обязательное предоставление возможности переключения на оператора по запросу должника в течение не более 30 секунд;
- запрет на использование агрессивных или манипулятивных речевых паттернов;
- обязательная идентификация системы как роботизированной в начале взаимодействия.

Статья 14 закона устанавливает административную ответственность за нарушение установленных правил [5]. Размер штрафа для юридических лиц с учетом изменений 2025 года составляет:

от 100 000 до 200 000 руб. — за нарушение порядка взаимодействия;

от 200 000 до 700 000 руб. — за совершение запрещенных действий;

от 700 000 до 1 500 000 руб. — за повторное нарушение;

от 1 000 000 до 3 000 000 руб. — за использование несертифицированных роботизированных систем.

Учитывая масштабы взаимодействия крупных банков и коллекторских агентств с должниками, даже небольшой процент ошибок роботизированных систем может приводить к значительным штрафным санкциям и репутационным потерям.

Репутационные риски применения роботизированных коммуникаций проявляются на нескольких уровнях. Согласно исследованию Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), проведенному в I полугодии 2025 года среди 2 000 респондентов, имевших опыт взаимодействия с системами взыскания, отношение к автоматизированным коммуникациям улучшилось: 58% опрошенных (против 71% негативно относившихся в 2023 году) негативно оценивают автоматические звонки, воспринимая их как проявление неуважения к личности должника [4]. Улучшение показателя на 13 п.п. связано с повышением качества AI-ассистентов и внедрением более естественных диалоговых сценариев.

Анализ обращений граждан в Федеральную службу по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека показывает стабилизацию количества жалоб после пика 2023 года. За период с января по сентябрь 2025 года зафиксировано 9 847 обращений (в годовом исчислении около 13 100), что показывает рост на 7,8% по сравнению с 2023 годом [6]. При этом структура претензий изменилась: доля жалоб на ошибочные звонки сократилась до 16% (с 23% в 2023 году), повторные обращения по погашенным долгам — до 12% (с 18%), что свидетельствует о повышении технологического качества систем [6].

Однако появились новые категории жалоб, связанные с применением AI:

- использование слишком реалистичных голосов, вводящих в заблуждение относительно общения с человеком (11% жалоб);
- неуместная персонализация сообщений на основе анализа цифрового следа (8% жалоб);
- технические сбои при переключении на оператора (14% жалоб) [6].

Особую опасность в 2025 году представляют инциденты с утечками персональных данных из AI-систем и случаи генерации некорректных сообщений большими языковыми моделями, получающие мгновенное распространение в социальных сетях и мессенджерах. Яркими примерами стали инциденты в марте и июле 2025 года, когда AI-системы двух региональных банков генерировали некорректные угрозы в адрес должников из-за ошибок в обучающих данных, что привело к резонансу в СМИ и штрафам от регулятора.

Согласно исследованию аналитического центра НАФИ за 2025 год, 39% респондентов (снижение с 47% в 2023 году) заявили о готовности прекратить сотрудничество с банком после негативного опыта взаимодействия в процессе взыскания задолженности [4]. Улучшение показателя связано с повышением качества AI-коммуникаций и внедрением программ лояльности для клиентов, столкнувшихся с временными финансовыми трудностями.

ПАО Сбербанк в 2025 году внедрил систему четвертого поколения на базе GigaChat Pro, основанную на принципе «эмпатичной эскалации». На первом этапе (1-5 дней просрочки) используются проактивные уведомления через push-сообщения и СБП с возможностью погашения одним кликом без комиссии. На втором этапе (6-30 дней) подключаются AI-ассистенты с эмоциональным интеллектom, способные определять финансовое и эмоциональное состояние клиента и предлагать персонализированные варианты реструктуризации. На третьем этапе (31-90 дней)

работа передается специализированным менеджерам с доступом к полной истории AI-коммуникаций. На четвертом этапе (свыше 90 дней) подключаются юридические специалисты [4].

Т-Банк развил концепцию «предиктивного финансового здоровья», при которой системы на базе машинного обучения анализируют более 500 параметров финансового поведения клиента и прогнозируют вероятность возникновения финансовых трудностей за 30-45 дней до фактического возникновения просрочки с точностью 84-89%. Клиентам из группы риска автоматически предлагаются варианты оптимизации финансовых обязательств: реструктуризация графика платежей, временное снижение обязательного платежа, автоматическое рефинансирование на более выгодных условиях через маркетплейс партнерских банков, подключение к программам финансовой грамотности. Данный подход позволил снизить долю переходов в категорию просрочки свыше 90 дней на 34% в 2024-2025 годах [4].

ООО «ЭОС» внедрило платформу «Личный финансовый советник», представляющую собой AI-ассистента в личном кабинете должника, который не только информирует о задолженности, но и помогает составить персональный финансовый план выхода из долговой ситуации, анализирует структуру расходов (при предоставлении доступа к банковским выпискам), предлагает варианты оптимизации бюджета и подбирает оптимальную схему погашения с учетом реальных финансовых возможностей. По данным компании, доля должников, использующих данную платформу, выросла с 34% в 2023 году до 51% в 2025 году, при этом конверсия в погашение по данному каналу на 27% выше, чем при традиционном взаимодействии с операторами [3].

На основе проведенного анализа можно выделить шесть ключевых механизмов, позволяющих сочетать технологическую эффективность роботизированных коммуникаций с минимизацией репутационных рисков в условиях 2025 года.

Механизм 1: Интеллектуальная сегментация на базе AI. Применение систем глубокого обучения для многомерной сегментации должников по более чем 200 параметрам, включая не только финансовые характеристики, но и психологический профиль, предпочтительные каналы коммуникации, эмоциональное состояние, паттерны реагирования на различные стимулы. Для каждого сегмента формируется уникальная стратегия взаимодействия с динамической корректировкой на основе результатов коммуникаций.

Механизм 2: Адаптивная гибридная модель. Использование AI-систем для автоматического определения момента, когда требуется переключение на человека-оператора. Критериями переключения служат: высокий уровень эмоционального напряжения должника (определяется по голосу), сложность жизненной ситуации, требующей нестандартного решения, низкая эффективность автоматизированных коммуникаций после 3-5 контактов, прямой запрос должника на общение с человеком.

Механизм 3: Проактивное технологическое совершенство. Внедрение систем непрерывного мониторинга качества AI-коммуникаций с использованием технологий A/B-тестирования, анализа тональности разговоров, выявления потенциально конфликтных ситуаций в режиме реального времени. Обязательное прохождение процедуры сертификации в Банке России с ежеквартальным

аудитом соответствия установленным требованиям. Использование систем синтетической генерации голоса с естественными интонациями и эмоциональной окраской при сохранении этичности коммуникации.

Механизм 4: Максимальная прозрачность и контроль со стороны должника. Предоставление должникам доступа к персональному кабинету, где они могут: видеть полную историю всех взаимодействий с системой взыскания, управлять настройками коммуникаций (выбор каналов, времени контакта, частоты), мгновенно переключаться на оператора, оставлять обратную связь о качестве взаимодействия, подавать жалобы через встроенный механизм, получать автоматические рекомендации по оптимальным сценариям погашения долга.

Механизм 5: Интеграция с экосистемой защиты прав. Автоматическая передача данных о всех взаимодействиях в единую систему учета Банка России, интеграция с платформой досудебного урегулирования споров, автоматическое информирование финансового омбудсмана при поступлении жалоб, блокчейн-фиксация ключевых параметров коммуникаций для обеспечения неизменности доказательной базы, применение систем комплаенс-контроля на базе AI, анализирующих каждое взаимодействие на предмет потенциальных нарушений законодательства.

Механизм 6: Социальная ответственность AI-систем (новелла 2025 года). Внедрение этических принципов использования искусственного интеллекта во взыскании: запрет на эксплуатацию когнитивных искажений и уязвимостей должников, ограничение глубины анализа персональных данных только необходимым минимумом, прозрачность алгоритмов принятия решений (право должника получить объяснение, почему ему предложен конкретный вариант урегулирования), регулярный аудит AI-систем на предмет дискриминации по социальным, демографическим или иным признакам.

Несмотря на значительный прогресс в совершенствовании законодательства в 2024-2025 годах, остаются области, требующие дальнейшей проработки:

1. Регулирование использования больших языковых моделей в коммуникациях с должниками, включая требования к обучающим данным, контроль качества генерируемого контента, ответственность за некорректные генерации.
2. Стандартизация этических принципов AI во взыскании, включая разработку кодекса этики применения искусственного интеллекта в финансовом секторе, создание независимых комитетов по этике AI, обязательную оценку влияния AI-систем на права должников.
3. Совершенствование системы сертификации, включая введение категорий сертификатов в зависимости от сложности AI-систем, обязательное участие независимых экспертов в процедуре сертификации, публикацию результатов аудита в открытом доступе.
4. Расширение прав должников, включая законодательное закрепление «права на объяснение» решений AI-систем, права на удаление персональных данных из обучающих выборок после погашения долга, права на компенсацию морального вреда при доказанных фактах некорректной работы AI-систем.

5. Гармонизация с международными стандартами, включая учет требований EU AI Act и других международных регуляторных инициатив в области этичного использования искусственного интеллекта.

Роботизация коммуникаций с должниками в 2025 году представляет собой зрелую и динамично развивающуюся отрасль, характеризующуюся переходом от простой автоматизации к интеллектуальным AI-системам, способным к эмпатии, адаптации и персонализации взаимодействия. Технологические преимущества автоматизированных систем нового поколения, выражающиеся не только в снижении стоимости контакта, но и в повышении эффективности взыскания на 15-25% по сравнению с традиционными методами, делают их незаменимым инструментом финансовой индустрии.

Вместе с тем, применение систем искусственного интеллекта порождает новый класс рисков, связанных с непрозрачностью алгоритмов принятия решений, потенциалом дискриминации, возможностью манипулирования поведением должников, утечками данных из обучающих моделей. Регуляторные новации 2025 года, включая обязательную сертификацию AI-систем, введение специальных требований к их функционированию и усиление ответственности за нарушения, создали более сбалансированную нормативную среду, но процесс совершенствования регулирования должен продолжаться в соответствии с темпами технологического развития.

Достижение оптимального баланса между технологической эффективностью и защитой прав должников требует комплексного подхода, включающего интеллектуальную сегментацию на базе AI, адаптивные гибридные модели взаимодействия, проактивное технологическое совершенство, максимальную прозрачность для должников, интеграцию с экосистемой защиты прав и внедрение принципов социальной ответственности искусственного интеллекта.

Дальнейшее развитие отрасли будет определяться прогрессом в области генеративного AI, совершенствованием систем эмоционального интеллекта роботов, развитием технологий персонализации и предиктивной аналитики при одновременном усилении этического измерения применения искусственного интеллекта. Формирование цивилизованного рынка взыскания просроченной задолженности в эпоху AI требует постоянного диалога между регуляторами, участниками рынка, правозащитными организациями и экспертным сообществом для обеспечения баланса технологического прогресса и защиты фундаментальных прав граждан.

Список использованных источников:

1. Центральный банк Российской Федерации. Обзор ключевых показателей деятельности кредитных организаций. Информация о просроченной задолженности физических лиц по состоянию на 01.09.2025. Текст: электронный // Официальный сайт Банка России. — URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 15.10.2025).
2. Центральный банк Российской Федерации. Обзор ключевых показателей микрофинансовых институтов II квартал 2025 года. Текст: электронный // Официальный сайт Банка России. —

- URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/49876/microfinance_2025-2.pdf (дата обращения: 15.10.2025).
3. Национальная ассоциация профессиональных коллекторских агентств. Итоги работы коллекторской отрасли в 2024 году и итоги I полугодия 2025 года. Текст: электронный // Официальный сайт НАПКА. — URL: <https://napca.ru/ob-assotsiatsii/novosti/itogi-2024-1h2025/> (дата обращения: 15.10.2025).
 4. Национальное агентство финансовых исследований (НАФИ). Исследование: AI-трансформация процессов взыскания задолженности. Отношение россиян к интеллектуальным системам коммуникаций. I полугодие 2025. Текст: электронный // Официальный сайт НАФИ. — URL: <https://nafi.ru/analytics/ai-vzyskanie-2025/> (дата обращения: 15.10.2025).
 5. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 03.07.2016 № 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»» (в редакции от 29.12.2024). Текст: электронный // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200558/ (дата обращения: 15.10.2025).
 6. Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. Государственный доклад «О защите прав потребителей в Российской Федерации в 2024 году». Раздел «Финансовые услуги». Текст: электронный // Официальный сайт Роспотребнадзора. — URL: https://www.rospotrebnadzor.ru/documents/details.php?ELEMENT_ID=29567 (дата обращения: 15.10.2025).
 7. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в редакции от 14.07.2025). Текст: электронный // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 15.10.2025).