
КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС В БАНКРОТСТВЕ ГРАЖДАН



МЕТОДИЧЕСКАЯ ОСНОВА
СОПРОВОЖДЕНИЯ КЛИЕНТА

А. А. ПЕРЕДЕРА

2026

Алексей Передера

**Клиентский сервис в банкротстве
граждан. Методическая основа
сопровождения клиента**

«Издательские решения»

Передера А. А.

Клиентский сервис в банкротстве граждан. Методическая основа сопровождения клиента / А. А. Передера — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-696367-2

Пособие посвящено клиентскому сервису в процедурах банкротства граждан и рассматривает его как самостоятельную профессиональную функцию. Показано, как через понятные действия, объяснение этапов и управление взаимодействием обеспечивается прохождение процедуры и достижение результата. Материал объединяет практику, психологию и методику работы с клиентом. Адресовано специалистам и руководителям клиентского сервиса, а также юристам, напрямую взаимодействующим с клиентом.

ISBN 978-5-00-696367-2

© Передера А. А.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ СЕРВИСА	7
Глава 1. Что такое сервис на самом деле	8
1.1. Место клиентского сервиса в системе функций компании	8
1.2. Что сервисом не является	9
1.3. Содержание клиентского сервиса	11
1.4. Форматы клиентского сервиса	13
Итоги Главы 1	15
Глава 2. Клиент глазами сервиса	16
2.1. Клиент в процедуре	16
2.2. Типажи клиентов	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Клиентский сервис в банкротстве граждан

Методическая основа

сопровождения клиента

Алексей Александрович Передера

© Алексей Александрович Передера, 2026

ISBN 978-5-0069-6367-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Банкротство является юридической процедурой с установленными этапами, сроками и правилами. При грамотной продаже и корректной юридической работе данная процедура может и должна быть доведена до предусмотренного законом результата, включая списание долгов. Однако, как показывает практика, этого недостаточно для завершения дела. В реальности клиенты не выходят на связь, прекращают платежи, пропускают необходимые шаги или отказываются от услуг даже в тех случаях, когда юридическая работа ведётся без нарушений, а условия договора изначально были прозрачны и понятны.

Соответственно, это означает, что в рассматриваемой процедуре существует дополнительный уровень работы с клиентом. Этот уровень влияет не только на общий ход дела, но и на его завершение, а также на стабильность оплаты и общий результат для компании. Такую деятельность называют клиентским сервисом либо сопровождением клиента.

Настоящая книга посвящена клиентскому сервису в процедурах банкротства граждан. Она адресована специалистам, непосредственно взаимодействующим с клиентами или планирующим вести такую деятельность, а также руководителям, отвечающим за организацию и качество этой работы.

Издание не рассматривает правовые вопросы и не анализирует технику продаж. Его предметом выступает сервис как самостоятельная профессиональная деятельность, встроенная в процедуру и поддающаяся управлению.

Материал основан на авторской практике построения и управления клиентским сервисом в юридических компаниях, а также на опыте обучения сотрудников этой функции. Подробно разбираются операционные модели и сценарии работы.

Изложение выстроено от общего к частному. Так, сначала рассматривается место сервиса в процедуре и общая логика его работы. Затем анализируется поведение клиента и типовые точки риска. Далее подробно разбираются инструменты коммуникации и приёмы работы. В заключительной части рассматриваются вопросы контроля и оценки качества.

Книгу можно использовать по-разному: читать последовательно как целостное пособие либо обращаться к отдельным разделам при настройке процессов, обучении сотрудников и анализе существующих узких мест.

РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ СЕРВИСА

Раздел I посвящён основам клиентского сервиса в процедуре банкротства граждан.

Основы сервиса начинаются с определения того, что именно следует считать сервисом и чем он отличается от других функций в компании. Без такого подхода рассмотрение вопросов качества работы уходит в сторону, смешиваясь с юридическими задачами или организацией продаж.

Важным этапом является представление того, как процедуру видит клиент своими глазами. Дело в том, что поведение клиента в банкротстве не случайно и не сводится к его личным качествам. Оно связано с тем, как именно он воспринимает происходящее, какие ориентиры получает на разных этапах, наконец, в каком режиме принимает решения. Всё это позволяет увидеть, в каких точках сервис начинает влиять на общее прохождение процедуры.

Важно и то, что сервис всегда реализуется через конкретного сотрудника. От того, как он понимает свою роль, где видит границы ответственности и каким образом соотносит работу с правом и продажами, зависит итоговое прохождение процедуры.

Данные основы необходимы для дальнейшего изучения значимых практических вопросов: как выстроить общение с клиентом, как организовать работу на разных этапах процедуры, как избежать типичных ошибок и как оценить качество сервиса.

Глава 1. Что такое сервис на самом деле

В юридической практике понятие сервиса трактуется и используется различным образом. Часто его связывают с вежливостью, сопровождением или соблюдением регламента, однако при этом не выделяют в качестве самостоятельной функции.

В итоге такое смешение затрудняет оценку работы и в то же время размывает ответственность. Поэтому прежде всего необходимо определить, что именно следует считать клиентским сервисом и какое место он занимает в рассматриваемой процедуре.

1.1. Место клиентского сервиса в системе функций компании

Любая компания, работающая в сфере банкротства граждан, сочетает в себе несколько ключевых функций. При первом рассмотрении они достаточно очевидны: кто-то привлекает клиента, кто-то сопровождает его юридически, кто-то ведёт дело в арбитраже от имени финансового управляющего, кто-то обеспечивает вспомогательные процессы... Перечисленные функции могут быть распределены различным образом в зависимости от масштаба, ресурсов и организационной модели компании.

В небольшом бизнесе многие роли зачастую совмещаются. Один и тот же сотрудник может быть одновременно продавцом, сервисным менеджером и бухгалтером. Точно так же нередко юрист сочетает сопровождение клиента, подготовку документов и общение по вопросам оплаты. Арбитражное управление обычно реализуется через внешнего финансового управляющего, а учёт ведёт тот же сотрудник, который отвечает за договоры. Естественно, сервис при такой схеме не выделяется в отдельное направление, но присутствует в ежедневных контактах сотрудников с клиентами. И от того, насколько у персонала хватает времени и внимания, очень часто зависит, пройдёт ли клиент с вами всю процедуру.

В крупной компании процессы выстраиваются по цепочке, где каждое звено отвечает за свой участок. Как правило, схема применяется следующая. Сначала работает служба маркетинга, которая привлекает аудиторию и обрабатывает входящие заявки. Далее заявки поступают специалистам, назначающим консультации и фиксирующим интерес клиента. После этого подключается отдел продаж, который проводит встречи и заключает договоры. На следующем этапе клиент передаётся в сопровождение, где одни сотрудники собирают документы, другие (юристы) подготавливают заявления. Кроме этого, отдельные штатные единицы отвечают за подачу и арбитражное ведение дела. Естественно, каждый этап фиксируется в учётной системе, документы систематизируются, статус клиента отражается в воронке. Такая модель, безусловно, создаёт прозрачность, управляемость и масштаб, но несёт в себе и риски. При множестве участников клиент может «потеряться» в цепочке, не понимая, кто конкретно несёт ответственность и к кому необходимо обращаться с вопросами.

В этот момент особенную важность и актуальность приобретает как раз клиентский сервис.

Принципиальный нюанс состоит в том, что место клиентского сервиса в системе функций компании определяется не юридическими формальностями, но логикой самой процедуры. Он не конкурирует с продажами и юристами и не дублирует работу арбитражного управления и бухгалтерии. Его задача – сопровождать клиента на всём пути и обеспечивать согласованность действий между всеми подразделениями. Клиент при этом понимает, кто отвечает за его дело и как именно продвигается процедура.

Продажи формируют поток клиентов, юристы и финансовый управляющий выполняют процессуальные шаги, бухгалтерия ведёт расчёты. Клиентский сервис же обеспечивает непре-

рывность взаимодействия между этими этапами. При его отсутствии даже корректная юридическая работа не гарантирует завершения процедуры без сбоев.

1.2. Что сервисом не является

Когда место клиентского сервиса в системе функций компании не определено, его зачастую понимают неверно. В практике закрепляются устойчивые представления, которые подменяют изначальное содержание сервиса и искажают его роль в процедуре. Рассмотрим эти ошибки.

Сервис как подчинение клиенту

Первая ошибка – воспринимать сервис как подчинение. Иногда сотрудник сервиса считает, что обязан выполнять любое требование клиента, даже если оно выходит за рамки процедуры. Такое отношение обесценивает профессию и практически превращает работу в зависимость. На самом деле сервис не означает подчинения; он основан на профессиональном лидерстве. Менеджер клиентского сервиса ведёт клиента через процедуру, объясняет шаги и сохраняет его включённость в процесс, соблюдая уважение и баланс интересов.

Пример

Клиент просит ускорить процедуру и настаивает на подаче заявления «как можно скорее», чтобы завершить дело к определённой дате. Сотрудник отвечает: «Хорошо, попробуем ускорить процесс».

В такой формулировке для клиента создаётся ожидание, что сроки процедуры полностью управляемы компанией. Сотрудник не обозначает границы и не объясняет, что часть этапов зависит только от суда. Профессиональная позиция предполагает иной ответ: компания подаст документы в максимально короткий срок, но назначение заседания определяется судом. Клиенту важно заранее понимать, какие этапы находятся под контролем компании, а какие ей неподвластны.

Пример

Клиент предлагает изменить стратегию и не указывать отдельный долг, чтобы «не усложнять дело». Сотрудник отвечает: «Если вам так спокойнее, можем попробовать». Подобный ответ означает отказ от профессиональной роли: сотрудник соглашается с предложением, не разъясняя правовые последствия и риски для процедуры. Профессиональная модель требует чётко обозначить границы: раскрытие обязательств является требованием закона, и отклонение от него создаёт риски для самого клиента. Сервис в этом случае состоит не в согласии, а в объяснении правовых последствий.

Пример

Клиент сообщает, что не готов внести платёж в установленный срок, и предлагает продолжить работу без оплаты. Сотрудник отвечает: «Хорошо, ничего страшного». Подобная реакция не фиксирует ни условия, ни последствия решения. В результате клиент не понимает, как перенос

платежа повлияет на сроки процедуры и дальнейшие шаги. Напротив, профессиональная позиция предполагает разъяснение: возможен перенос, но он изменит график работы. Новые условия всегда должны быть согласованы и обозначены заранее.

Сервис как работа с жалобами

Вторая ошибка – считать, что сервис существует только для «разбора жалоб». Иногда его воспринимают как последний фильтр, куда попадает недовольный клиент. И тогда работа становится реакцией на проблему вместо того, чтобы предупреждать её. Настоящий сервис начинается с первого контакта. Если он выстроен правильно, жалобы становятся редкостью.

Пример

После подачи заявления проходит несколько недель без связи с клиентом. Сотрудник считает, что если изменений нет, то и сообщать нечего. В такой модели сервис сводится к передаче фактических новостей. Однако при этом отсутствие информации воспринимается клиентом как отсутствие работы по его делу. Правильный профессиональный подход предполагает регулярное информирование, даже если ситуация не изменилась: клиент должен понимать, что его дело находится в работе.

Пример

Клиент задаёт вопрос о сроках, и ему отвечают: «С этим вопросом обратитесь в сервисный отдел». Происходит разделение ролей, которое превращает сервис в отдельную инстанцию для проблем. Вследствие этого клиент не видит единой линии сопровождения и не понимает, кто именно отвечает за его дело. Профессиональная модель предполагает непрерывность контакта: сервис не появляется только в момент жалобы, но сопровождает клиента на каждом этапе процедуры.

Сервис как исполнение регламента

Третья ошибка – сводить сервис к выполнению регламента. На самом деле формальные действия сами по себе не создают ясности. Можно полностью соблюсти инструкцию и при этом оставить клиента в полной растерянности. Поэтому сервис не сводится к набору правил и предполагает пояснение смысла каждого шага и его результата. Клиент должен понимать, что все последовательные действия компании приближают его к цели.

Регламенты определяют порядок действий, сроки и требования к документам, но не могут описать все нюансы общения и восприятия клиента. Так что формальное соблюдение инструкции не освобождает от необходимости объяснять смысл шагов и их места в процедуре.

Пример

Клиент получает письмо со списком документов и сроками их предоставления. В сообщении указано: «Предоставьте справку о доходах, выписку по счетам и сведения о кредитах до 15 числа». Формально всё выполнено корректно: перечень составлен по регламенту, срок обозначен, требования ясны.

Однако необходимо учитывать, что клиент не понимает, зачем нужны именно эти документы и что произойдёт после их передачи. Он может откладывать сбор бумаг, считать список чрезмерным или задаваться вопросом, действительно ли всё это необходимо.

Профессиональная модель работы строится иначе. Помимо перечня документов сотрудник предоставляет пояснение: «Эти документы необходимы для подготовки заявления в суд. После получения всего пакета мы подадим заявление и перейдём к следующему этапу».

Сервис как вежливость

Четвёртая ошибка – считать, что сервис ограничивается вежливым тоном. Улыбка, обращение на «Вы» и слово «пожалуйста» не заменяют ясности и предсказуемости. Так, если клиент не понимает, на каком этапе находится его дело и что будет происходить далее, любая внешняя любезность теряет смысл. Вежливость безусловно важна, но она должна сопровождаться ясной информацией и чётким обозначением следующего шага (шагов).

Пример

Сотрудник говорит: «Добрый день, спасибо за обращение. Пожалуйста, ожидайте. Мы вам сообщим». Тон корректный, формулировки уважительные, но клиент не получает конкретной информации. И он не понимает, сколько ему придётся ждать и что вообще происходит с его делом. В подобной ситуации внешняя любезность не компенсирует отсутствие ясности. В итоге клиент остаётся в неопределённости, даже если общение выглядит формально безупречным. Напротив, профессиональная модель предполагает сочетание вежливости с содержанием: «Добрый день. Заявление принято судом. Обычно дата заседания назначается в течение двух-трёх недель. Мы проверяем статус ежедневно и обязательно сообщим вам сразу после её назначения». Тон остаётся уважительным, но вместе с тем клиент получает ориентир и понимает свой следующий шаг.

Эти ошибки помогают точнее понять, чем сервис не является. Можно сделать вывод, что он не сводится к уступкам клиенту, реагированию на жалобы, формальному исполнению регламента или вежливому обращению. В противном случае сервис перестаёт выполнять свою функцию в процедуре.

1.3. Содержание клиентского сервиса

Ошибки, рассмотренные выше, показывают, что является недопустимым или нежелательным для клиентского сервиса. Чтобы избежать их, необходимо определить, на чём на самом деле строится работа. Сервис требует трёх обязательных элементов: ценности для клиента, спокойного и уважительного взаимодействия и упреждающего сопровождения на каждом этапе процедуры.

Таблица 1. Три элемента клиентского сервиса

Элемент сервиса	Что означает	Что даёт клиенту
Ценность	Пояснение результата каждого шага	Понимание того, что происходит
Спокойное взаимодействие	Ясный и уверенный тон общения	Снижение тревоги
Упреждение	Информация на шаг вперёд	Предсказуемость процесса

Ценность

Практическая польза для клиента возникает на каждом этапе процедуры. Юридическая работа приобретает смысл тогда, когда клиент понимает, зачем выполняется конкретное действие и к какому результату оно ведёт. Задача менеджера сервиса состоит в том, чтобы обозначить, что изменилось сейчас и что последует дальше. Краткое и понятное сообщение снижает неопределённость клиента и побуждает его держаться в рамках процедуры.

Пример

«Заявление принято судом. С этого момента кредиторы не смогут инициировать новые дела. Мы ожидаем назначения даты заседания и сообщим вам, как только она будет определена». Здесь клиент видит результат и также понимает следующий шаг.

Спокойное взаимодействие

Тон общения сотрудника напрямую влияет на состояние клиента. Важно помнить о том, что клиент зачастую вступает в процедуру в состоянии напряжённости. Сервис должен ни в коем случае не усиливать это состояние, но успокоить клиента. Речь идёт не о чрезмерной доброжелательности или угодливости, а о ясности и уверенности в действиях.

Пример

Краткое пояснение, подтверждающее контроль над ситуацией, возвращает рабочий ритм: «Мы отслеживаем статус дела ежедневно и сразу сообщим вам о назначении заседания. Обычно на это уходит до двух недель».

Важно, чтобы тон всегда сопровождался содержанием.

Упреждение

Сотрудник сервиса действует на шаг впереди ситуации. Клиент не должен самостоятельно догадываться о статусе дела или возможных изменениях. Предсказуемость для него создаётся заранее обозначенными сроками, регулярными обновлениями и напоминаниями о предстоящих действиях. Даже при отсутствии изменений важно подтверждать, что процесс движется.

Пример

«Обычно назначение даты занимает две-три недели. Мы проверяем информацию ежедневно. Если поступят письма от банков, просто направьте их нам». Такая модель снижает количество обращений и предотвращает излишнее напряжение.

Эти элементы всегда действуют совместно. Например, польза без участия остаётся лишь сухой информацией. Участие без ясности не устраняет неопределённость. Регулярные сообщения без содержания превращаются в формальность. Когда же клиент понимает ход процедуры, видит последовательность шагов и получает своевременные разъяснения, взаимодействие становится устойчивым и эффективным.

Сервис не заменяет юридическую работу, но делает её понятной для клиента. Всё, что обеспечивает ясность, последовательность и предсказуемость действий, относится к содержанию сервиса.

1.4. Форматы клиентского сервиса

Клиентский сервис реализуется в конкретной форме контакта: личная встреча в офисе, общение по телефону или переписка. На практике чаще всего используется сочетание этих форм. Формат не всегда выбирается произвольно и зависит от масштаба компании, географии клиентов, цифровых привычек и организационных условий. Вне зависимости от этих условий качество сервиса определяется не формой контакта, а тем, как организована работа в выбранном формате.

Для клиента выбор формата определяет то, как именно он будет получать информацию и поддержку. Для сервиса имеют значение условия, при которых клиент понимает, что происходит с его делом, а также то, насколько спокойно он воспринимает процесс. Одна и та же юридическая работа может восприниматься совершенно по-разному в зависимости от формы контакта.

Формат сервиса влияет на организацию взаимодействия и не ограничивается только выбором канала связи. Формат задаёт, какие сигналы клиент считывает как подтверждение движения по делу, как реагирует на периодичность контактов, какие объяснения воспринимает как достаточные и какие подтверждения считает необходимыми. Ошибки в выборе или использовании формата приводят не к юридическим проблемам, а к ощущению неопределённости и отсутствия движения со стороны клиента, даже если работа фактически ведётся.

Рассмотрим три основных формата клиентского сервиса: очный, дистанционный и смешанный. Для каждого из них важно определить условия эффективной работы, возможные риски и требования к организации сервиса.

Очный формат

Очный формат возник первым и долгое время оставался основным способом работы с клиентами. Сопровождение строится через личные встречи. Возможность прийти в офис, увидеть специалиста и задать вопросы напрямую сразу же снижает напряжение. Вообще для клиента сам факт очного контакта означает, что его делом занимаются конкретные люди в конкретном месте.

Действительно, очная встреча даёт ряд практических преимуществ. Например, в офисе проще разобрать сложные моменты, показать документы и уточнить, как клиент понял объяснение. Специалист видит реакцию клиента и может на месте скорректировать подачу информации. Личное присутствие помогает перевести разговор в конструктивное состояние и зафиксировать дальнейшие действия. Возможность посетить офис создаёт для клиента ощущение опоры и понимание, куда он может обратиться при необходимости.

Однако одновременно с этим очный формат несёт в себе и риски. Так, личная встреча часто повышает ожидания у клиента. Также у него может сформироваться ощущение, что любое движение по делу должно сопровождаться визитом в офис. Кроме этого, если после встречи не поступают звонки или сообщения, отсутствие связи воспринимается острее. Допол-

нительный риск связан и с ролями сотрудников. Клиент может общаться в офисе с юристом или менеджером по продажам и не понимать, кто сопровождает его дальше и с кем он будет далее на связи по текущим вопросам.

Чтобы очный формат работал устойчиво, каждая встреча должна заканчиваться понятным для клиента результатом. Важно не просто обсудить ситуацию, но зафиксировать, что уже было сделано и какие шаги станут следующими. Все договорённости, достигнутые в офисе, обязательно должны быть отражены в системе и подтверждены сообщением или письмом после встречи. Это значительно снижает риск неопределённости и расхождений в ожиданиях.

Практика хорошо показывает особенности очного формата. В целом при ожидании назначения даты суда личная встреча помогает снять тревогу: специалист показывает документы и объясняет, что заявление принято и дата появится в установленный срок. Клиент уходит более спокойным, потому что видит прогресс и понимает порядок действий. При запросе документов список, выданный в офисе с коротким пояснением, также воспринимается проще, чем тот же перечень в сообщении. Наконец, при оплате квитанция, полученная на встрече, сразу связывается у клиента с конкретным этапом по делу.

Подытожим: очный формат работает эффективно, когда встреча встроена в общий процесс сопровождения и завершается чётко обозначенным планом дальнейших действий.

Дистанционный формат

Дистанционный формат получил широкое распространение по мере роста компаний рассматриваемой сферы и перехода клиентов в онлайн-взаимодействие. Общение здесь выстраивается через телефон, мессенджеры и электронные документы. Для многих клиентов такой формат удобнее очных визитов, особенно если компания работает с разными регионами.

В дистанционном формате клиент не видит специалиста лично, поэтому он оценивает работу сервиса по другим признакам. На первый план выходят регулярность связи и ясность предоставляемой информации. Любая задержка может восприниматься более остро, чем при личной встрече. При длительном отсутствии ответа или обновлений у клиента возникают вопросы о ходе процедуры, даже если работа фактически продолжается без сбоев.

Основной риск дистанционного формата связан с отсутствием регулярной обратной связи и формальными формулировками. Краткие сообщения без пояснений создают впечатление именно формального отношения. Они воспринимаются как равнодушие или отстранённость. Отсутствие же ответа усиливает напряжение быстрее, чем при личной встрече. Клиент начинает сам додумывать причины и искать подтверждения тому, что его дело не забыто.

Это особенно заметно в типовых ситуациях. При ожидании назначения суда фраза «дата ещё не назначена» воспринимается многими клиентами тревожно. Сообщение с пояснением сроков и указанием, что проверка статуса идёт регулярно, значительно снижает напряжение. При запросе документов длинный список без объяснений часто вызывает ступор. Но задача становится выполнимой, когда её разбивают на несколько шагов и кратко поясняют, зачем нужен каждый документ. При напоминании об оплате важно связать платёж с конкретным этапом по делу, а не просто сослаться на условия договора.

Для дистанционного формата критически важно поддерживать единый ритм общения. Регулярные (пусть и короткие) подтверждения движения по делу оказываются эффективнее редких, хотя и подробных отчётов. Клиент остаётся спокойным тогда, когда понимает, что связь не прерывается и каждый шаг имеет свою логику.

Дистанционный формат всегда требует от сервиса системности. Здесь решающим становится не разовый контакт, а последовательность действий и предсказуемость коммуникации.

Смешанный формат

Смешанный формат в настоящее время является наиболее распространённым. Клиент может прийти в офис на первичную встречу, пообщаться с юристом или специалистом по продажам, а затем уже сопровождение продолжится по телефону и в переписке. Такой формат удобен обеим сторонам, но именно он создаёт наибольшее количество организационных рисков.

Ключевая проблема смешанного формата заключается в разрыве между контактами. Клиент видит одних сотрудников в офисе и других в дистанционном общении. Если роли не обозначены заранее, нередко возникает ощущение неразберихи. Клиент не всегда понимает, кто отвечает за текущее сопровождение, кому следует задавать вопросы и где фиксируются договорённости. Даже небольшие расхождения в формулировках разных сотрудников воспринимаются им как несогласованность работы.

В смешанном формате принципиально с самого начала определить, кто сопровождает клиента на дальнейших этапах. Он должен понимать, через какого специалиста проходит взаимодействие и где отражаются принятые решения. Очный контакт при этом не может оставаться изолированным эпизодом: всё, что происходит в офисе, должно быть подтверждено в дальнейшем дистанционном общении.

Практика показывает типовые сбои, которых необходимо по возможности избегать. Например, клиент передаёт документы в офисе, но их получение не подтверждается, статус дела не уточняется. В результате увеличивается количество обращений и уточнений. Также замечания, высказанные на личной встрече, могут не доходить до сотрудника, ведущего дело дистанционно. Наиболее важно то, что при вопросах о сроках расхождения в ответах разных сотрудников раздражают клиента даже сильнее, чем любая действительно случившаяся задержка.

Смешанный формат требует от сотрудников высокой дисциплины и согласованности действий. Для этого взаимодействие должно быть выстроено по единому стандарту, а ответственность всегда закреплена за конкретным специалистом. При отсутствии такой организации даже корректная юридическая работа сопровождается постоянным недовольством клиентов, уточнениями и в целом перегрузкой коммуникации.

Итоги Главы 1

Сервис в банкротстве не сводится к вежливости или формальному соблюдению регламента. Это самостоятельная профессиональная деятельность, обеспечивающая согласованность действий и непрерывность сопровождения клиента. Данная деятельность требует высокого уровня организации. Искажения роли сервиса сводят его к подчинению, реагированию на жалобы или внешней корректности, и в таком виде он практически перестаёт выполнять свою функцию.

Содержание сервиса определяется тремя элементами: ценностью каждого шага для клиента, корректным взаимодействием и упреждающим сопровождением. Данные элементы реализуются в конкретной форме контакта. Очный, дистанционный и смешанный форматы создают условия работы, требующие как различного подхода к работе с клиентом, так и учёта собственных рисков.

Понимание оснований сервиса необходимо для дальнейшего анализа поведения клиента в процедуре и причин типовых сбоев сопровождения.

Глава 2. Клиент глазами сервиса

Чтобы понимать, как именно работает сервис, необходимо учитывать особенности положения центральной фигуры – клиента. Его состояние в процедуре влияет как на восприятие происходящего, так и на реакцию на действия компании.

Однако не менее важно учитывать и особенности получения информации. Клиент оценивает процедуру не по объёму выполненной юридической работы, а по тому, что он получает в общении с сотрудником.

Эти факторы – состояние клиента и способ передачи информации – определяют характер взаимодействия с сервисом. В данной главе рассматривается, как они влияют на сопровождение процедуры.

2.1. Клиент в процедуре

Клиент приходит в процедуру банкротства почти всегда в состоянии стресса и неопределённости. Обычно к этому моменту уже имеют место «просрочки», давление со стороны кредиторов, нестабильный доход и тому подобное. Это не плановая покупка и не услуга для улучшения жизни, а попытка остановить нарастающую проблему.

В такой ситуации клиенту крайне трудно спокойно разбираться в последовательности и логике юридических шагов. Этапы процедуры, сроки, проверки и формальные рамки требуют внимания и сосредоточенности. В напряжённом состоянии видеть общую структуру процесса и удерживать в памяти детали становится явно труднее. Процедура при этом воспринимается как зона риска: клиент не всегда уверен как в том, что понимает последствия каждого шага, так и в том, что всё в принципе идёт правильно.

Однако состояние клиента – не единственный фактор. Дело в том, что он почти не видит юридическую работу как таковую. То есть не наблюдает анализ и подготовку документов, переписку с судом и управляющим, внутренние согласования, иные действия. Для него процедура существует только в той части, в которой она проявляется в контакте: звонке, сообщении, запросе документов или уведомлении о статусе.

Именно сочетание особого состояния и ограниченного видения формирует механизм интерпретации, под которым понимается способ оценки клиентом хода процедуры при неполной и опосредованной информации. Этот механизм проявляется в трёх типичных реакциях.

Во-первых, клиент постоянно ищет подтверждение тому, что работа по его делу ведётся. Он пытается понять, что сделано сейчас и когда появится следующая информация. Если подтверждения нет, то у него возникает вывод, что по делу ничего и не происходит.

Во-вторых, у клиента повышается чувствительность к отсутствию контакта. Когда в течение определённого времени нет сообщений или разъяснений, он воспринимает это как признак проблемы. Для специалиста это может быть обычным и привычным этапом ожидания, но для клиента отсутствие информации означает неопределённость.

В-третьих, при недостатке пояснений клиент начинает сам себе объяснять происходящее. Краткий формальный ответ без указания смысла шага не даёт понимания ситуации. В результате клиент либо задаёт повторные вопросы, либо прекращает отвечать на сообщения и откладывает дальнейшие шаги, полагая, что по делу возникли проблемы. В некоторых случаях он начинает искать ответы из непроверенных, недостоверных источников информации, что может привести к неверным решениям или даже отказу от дальнейшего взаимодействия.

Такие особенности необходимо учитывать в работе. Именно на них опираются принципы сервиса, рассмотренные в первой главе. Позднее в четвёртой главе будет показано, как они реализуются через конкретные инструменты общения.

2.2. Типажи клиентов

После первого контакта с компанией клиент начинает ориентироваться в процедуре по тем сигналам, которые получает в общении со специалистами компании. При этом разные клиенты по-разному читают одну и ту же ситуацию. Так, для одних важнее структура и логика этапов. Для других решающее значение имеют тон, регулярность связи, ощущение участия. Третьи стараются сократить контакт и откладывают действия, особенно если информации для них слишком много. Четвёртые изначально настроены на перепроверку и ищут несоответствия.

Данные различия удобнее рассматривать не как *«характер клиента»*, а как отдельные *режимы восприятия процедуры*. Причём один и тот же клиент может переключаться между такими режимами в ходе процесса. На изменение режима влияет этап процедуры, объём запросов, периодичность общения с сотрудниками компании, наличие расхождений в ответах, неопределённость сроков. В рамках сервиса всё это важно для эффективной его организации не как «ярлык», а как способ точнее понимать, что именно вызывает напряжение и как клиент интерпретирует происходящее.

Далее будут рассмотрены четыре типовых режима восприятия, которые чаще всего встречаются в сопровождении процедуры банкротства. Они нужны для того, чтобы различать реакции клиентов и заранее понимать, где у каждого типажа возникают сомнения, перегруз или напряжение.

Уточнение: эти режимы важны не сами по себе, но в качестве основы для дальнейшего сопровождения. В следующих главах будет показано, как работа сервиса и поведение сотрудников соотносятся с такими режимами восприятия и помогают клиенту лучше понимать, что происходит.

Рациональный режим восприятия

В рациональном режиме клиент воспринимает процедуру как последовательность этапов, которые должны быть логически связаны между собой. Для него важно понимать общую структуру процесса, хорошо ориентироваться в сроках и видеть, как отдельные действия складываются в единую картину. Такой тип клиента стремится выстроить для себя понятную схему происходящего и соотносит каждое сообщение сервиса с этой схемой.

Рациональный клиент относительно спокойно относится к периодам ожидания, но только если понимает их причину и место в процедуре. Ожидание даты судебного заседания или завершения формальных проверок не вызывает у него сильного напряжения при том условии, что он видит логику этих этапов. Клиента здесь тревожит не сама задержка, а отсутствие объяснений, почему она возникла и что должно произойти далее.

Основным источником напряжённости для рационального режима являются противоречия и разрывы в информации. Если разные сотрудники дают различающиеся формулировки, если этапы описываются непоследовательно или меняются без пояснений, то клиент начинает сомневаться в управляемости процесса. В такой ситуации у него возникает ощущение, что картина, которую он для себя уже выстроил, перестаёт совпадать с реальностью.

Рациональный клиент особенно чувствителен к неопределённым формулировкам. Сообщения, которые не содержат указаний к следующему шагу или не позволяют соотнести текущий статус с общей логикой процедуры, воспринимаются им как неполные. В результате клиент начинает задавать уточняющие вопросы, возвращаться к ранее полученной информации или самостоятельно искать подтверждения в других источниках.

Пока структура процесса для рационального клиента остаётся понятной и непротиворечивой, он сохраняет рабочее, конструктивное отношение к процедуре. Нарушение же этой структуры приводит не к резкой эмоциональной реакции, а к нарастанию сомнений и попытке восстановить для себя целостное понимание происходящего.

Эмоциональный режим восприятия

В эмоциональном режиме клиент воспринимает процедуру прежде всего через ощущение отношения к себе. Поэтому для него важны не только факты и этапы, но и то, как с ним общаются, насколько регулярно выходит на связь специалист и чувствуется ли вообще участие со стороны компании. В связи с этим клиент оценивает происходящее не по структуре процесса, а по тому, снижают ли общение и обращение напряжение или, напротив, усиливают его.

Такой клиент особенно чувствителен к периодам ожидания. Отсутствие сообщений или редкие обновления быстро начинают вызывать тревогу, даже если формально сроки ещё не нарушены. Молчание воспринимается не как техническое ожидание, а как признак того, что ситуация по какой-то причине вышла из-под контроля. И чем дольше сохраняется неопределённость, тем сильнее клиент начинает переживать за исход процедуры.

Эмоциональный режим также обостряет восприятие формальных формулировок. Короткие и сухие сообщения, не содержащие пояснений, становятся признаками отстранённости или равнодушия. Даже юридически корректная информация может не выполнять своей функции, если она не даёт клиенту ощущения, что его состояние было воспринято, а его вопрос услышан.

Для клиента в рассматриваемом режиме важна повторяемость подтверждений. В связи с этим он может задавать одни и те же вопросы не из-за того, что не понял ответа, а потому что просто нуждается в подтверждении стабильности ситуации. Если же такие подтверждения отсутствуют или звучат каждый раз по-разному, то напряжение усиливается. Клиент в целом начинает воспринимать процедуру как нестабильную.

Пока эмоциональный клиент чувствует, что контакт сохраняется и ситуация находится под контролем, он остаётся включённым в процесс. При нарушении этой связи реакция может быть резкой: рост тревоги, всплеск недовольства или, напротив, резкое замыкание в себе и отказ от общения. Такие изменения являются следствием восприятия сервиса, а не особенностей характера клиента.

Избегающий режим восприятия

В избегающем режиме клиент стремится минимизировать любые контакты со специалистами (с процедурой в целом) и сократить собственное участие в происходящем. Он не пытается глубоко анализировать информацию и разбираться в деталях, откладывает ответы на сообщения и старается не возвращаться к теме банкротства без крайней необходимости. Однако важно понимать, что такое поведение обычно не связано с отсутствием интереса к результату. Чаще всего оно является реакцией на перегруз или на ощущение того, что ситуация слишком сложна для постоянного включения в неё клиента.

Клиент в этом режиме тяжело воспринимает объёмную и несистематизированную информацию. Большие списки, длинные сообщения и множественные запросы без чёткой иерархии вызывают у него ощущение давления. В результате он предпочитает отложить ответ или вовсе не выходить на связь, только чтобы не сталкиваться с необходимостью сразу разбираться во всём.

Избегающий режим усиливается в условиях неопределённости. Если клиент не понимает, какой из шагов является приоритетным и что конкретно от него требуется в данный момент, он склонен отступить. Отсутствие чётких ориентиров воспринимается как сигнал, что

любое действие может быть ошибочным или преждевременным. Соответственно, это приводит к затягиванию ответов и снижению активности в общении.

В данном режиме клиент редко выражает своё недовольство напрямую. Напряжение проявляется иначе: сокращается количество вопросов, клиент реже выходит на связь, снижается инициативность. Внешне это может выглядеть как спокойствие или отсутствие проблем, однако на уровне восприятия клиент всё сильнее дистанцируется от процесса.

Пока нагрузка на клиента остаётся умеренной и требования к его участию понятны, избегающий режим может практически не мешать процедуре. Однако при росте объёма запросов или усложнении коммуникации отстранённость усиливается и закрепляется как основной способ защиты от перегрузки и неопределённости.

Скептический режим восприятия

В скептическом режиме клиент изначально настроен на проверку действий и информации, а также поиск несоответствий. Он внимательно сопоставляет слова, сроки и формулировки, обращает внимание на детали и быстро замечает расхождения. Следует учитывать, что данный режим не обязательно связан с негативным опытом или конфликтом. Чаще всего он возникает как способ защититься от неопределённости и снизить риск ошибок.

Клиент в этом режиме склонен рассматривать каждое сообщение как потенциально неполное или неточное. Он ожидает дополнительных подтверждений, уточнений и повторной фиксации договорённостей. Любая неточность или изменение формулировки воспринимаются как сигнал возможной проблемы. При этом даже незначительные расхождения могут вызывать у клиента ощущение, что ситуация развивается не так, как было заявлено ранее.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.