

УДК 330

## ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДОСУДЕБНОЙ САНАЦИИ

**Анна Анатольевна Шибанова**

старший преподаватель, кандидат экономических наук

**Оксана Васильевна Попова**

студент

popova.oksanoh2014@yandex.ru

Московской академии Следственного комитета им. А.Я. Сухарева

г. Москва, Россия

**Аннотация.** В статье комплексно исследуются особенности правового регулирования досудебной санации как превентивного инструмента финансового оздоровления организаций. Авторами проводится анализ внесудебной санации, раскрываются ключевые методы, принципы и этапы данной процедуры. На основе проведенного исследования в заключении сформулированы практические рекомендации, направленные на оптимизацию механизма досудебной санации для повышения ее эффективности в деле сохранения бизнеса.

**Ключевые слова:** досудебная санация, финансовое оздоровление, банкротство, восстановление платежеспособности, антикризисное управление, принципы санации.

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с рисками, причем одним из наиболее серьезных для любого предприятия является вероятность банкротства (несостоятельности). Учитывая отсутствие полных гарантий стабильного функционирования без угрозы финансовой несостоятельности, на законодательном уровне были разработаны и закреплены процедуры, направленные на предупреждение банкротства. Эти меры регулируются действующим Федеральным законом от 20.10.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» и Гражданским кодексом Российской Федерации (ст. 65) [4].

Одной из таких процедур является санация – финансовая помощь, предоставляемая учредителями (участниками) должника, собственником его имущества, кредиторами или иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства, в размере, достаточном для погашения денежных обязательств, требований по выходным пособиям и оплате труда, обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника [1].

Санация представляет собой правовой институт, направленный на восстановление финансовой состоятельности юридического лица, находящегося в состоянии неплатежеспособности или угрозы банкротства. Его ключевое назначение заключается в предупреждении несостоятельности (банкротства) должника, обеспечении непрерывности его хозяйственной деятельности, реструктуризации обязательств и защите законных интересов конкурсных кредиторов. Следовательно, данный механизм является фундаментальным элементом системы антикризисного регулирования [8].

Методы осуществления санации предприятия зависят от масштабов его финансовых затруднений. Различают два ключевых направления: первый – погашение долга путем рефинансирования. Цель этого направления – восстановить платежеспособность предприятия, если его кризис носит обратимый и некритический характер. При этом юридическое лицо сохраняет свой прежний статус. Второе направление – изменение структуры или реорганизация. Данный подход применяется при значительных кризисных

явлениях, требующих поиска новых, более результативных моделей хозяйствования. Такой вид санации, как правило, влечет за собой изменение юридического статуса санлируемого предприятия [3].

Санация осуществляется на основе нескольких принципов. Во-первых, принцип упущенных возможностей предполагает, что при планировании и проведении санации обязательно нужно учитывать предыдущие ошибки, своевременно выявлять и компенсировать утраченные шансы (рынки, договоры, инвестиции), а также избегать дальнейших промедлений. На практике данный принцип реализуется посредством анализа причин провала, оценки упущенной прибыли и потенциальных рисков, корректировки стратегии с учетом «прошлых потерь» (например, быстрый выход на незанятые сегменты, реструктуризация задолженностей), принятия срочных мер при угрозе ликвидности.

Во-вторых, принцип динамичности экономических процессов – санация должна быть гибкой и оперативной, реагировать на изменения внутренней и внешней среды; кроме того, меры не должны быть статичными и единовременными. Реализуется данный принцип посредством регулярного мониторинга ключевых показателей, поэтапного внедрения мер с возможностью их корректировки, быстрой перестройки производства или сбытовой стратегии при изменениях рынка.

В-третьих, принцип малозатратности антикризисных мероприятий предполагает, что при ограниченных ресурсах следует выбирать меры, гарантирующие максимальный эффект при минимальных затратах (экономическая эффективность и приоритет ликвидности). Как правило, отдается приоритет краткосрочным мерам, повышающим денежный поток (переговоры с кредиторами, оптимизация запасов, сокращение затрат без потери выручки) и проводится детальная оценка окупаемости каждого предпринимаемого шага.

Суть принципа прозрачности всех санационных мероприятий состоит в открытости действий и информации для заинтересованных сторон (кредиторов, сотрудников, инвесторов, регуляторов), что повышает доверие и снижает

конфликтность. На практике данный принцип реализуется посредством предоставления своевременных отчетов о состоянии организации, четком документировании договоренностей, проведении независимых аудитов и консультаций.

Успех санации напрямую зависит от достижения компромисса между всеми заинтересованными сторонами: собственниками, кредиторами, сотрудниками и государством. Игнорирование интересов одной из сторон, как правило, приводит к срыву процесса. Опыт показывает, что для этого необходимо проводить переговоры и заключать соглашения о реструктуризации долгов, частичном списании или отсрочке платежей, распределении потерь, а также привлекать медиаторов и разрабатывать мотивационные пакеты для ключевого персонала.

Принцип сотрудничества с персоналом заключается в простом правиле: персонал – ключевой ресурс при восстановлении компании, следовательно вовлеченность сотрудников повышает шансы на успешную санацию. Иными словами, следует открыто говорить о причинах сложившегося состояния и дальнейших планах, вовлекать сотрудников в поиск решений, обучать и переобучать их, а также реализовывать программы сохранения ключевых специалистов [2].

Приоритетной целью санации является реституция финансовой устойчивости и предотвращение признания юридического лица (должника) несостоятельным (банкротом). Достижение этой цели сопряжено с решением комплекса взаимосвязанных задач, включающих:

- 1) привлечение адекватных источников фондирования для восполнения дефицита оборотного капитала (например, путем взыскания дебиторской задолженности, получения государственной поддержки или привлечения стратегических инвесторов);

- 2) реструктуризацию кредиторской задолженности и пересмотр условий исполнения обязательств, закрепленных в кредитных и иных соглашениях;

- 3) оптимизацию операционной деятельности (снижение издержек и повышение эффективности производственных процессов);
- 4) отчуждение непрофильных или неэффективно используемых активов;
- 5) пересмотр организационно-управленческой структуры должника;
- 6) иные релевантные мероприятия.

В рамках правовой системы Российской Федерации выделяется два основных вида санационных мероприятий. Досудебная санация представляет собой комплекс мер по предупреждению несостоятельности, инициируемый собственниками, инвесторами, кредиторами или непосредственно должником до возбуждения арбитражным судом производства по делу о банкротстве, при наличии объективных признаков возникновения финансовой неустойчивости. Ее реализация осуществляется преимущественно посредством договорных отношений и переговорного процесса. В отличие от нее, судебная санация, или финансовое оздоровление, является одной из процедур банкротства, применяемой арбитражным судом уже после возбуждения дела о несостоятельности.

Особым образом регламентируется санация кредитных организаций, для которых с 2008 года предусмотрен механизм использования льготного финансирования через Государственную корпорацию «Агентство по страхованию вкладов». Кроме того, с 2017 года Центральный банк Российской Федерации осуществляет государственную санацию банков посредством Фонда консолидации банковского сектора (ФКБС), предполагающего прямое участие регулятора путем докапитализации и приобретения контрольного пакета акций.

Таким образом, процедура санации может быть инициирована в нескольких случаях:

- 1) внесудебно в рамках мер по предупреждению банкротства, когда хозяйствующий субъект, находящийся в состоянии финансовой неустойчивости, самостоятельно прибегает к внешней финансовой помощи до возбуждения кредиторами производства по делу о несостоятельности (банкротстве);

2) с участием суда, когда должник обращается в арбитражный суд с заявлением о признании его несостоятельным (банкротом), одновременно предлагая условия и план проведения санационных мероприятий;

3) если решение о проведении санации выносится арбитражным судом на основании поступивших предложений от заинтересованных лиц, готовых удовлетворить требования конкурсных кредиторов и погасить обязательные платежи должника перед бюджетом [5].

Источниками финансирования для реализации указанных мер по оздоровлению могут выступать как собственный капитал (включающий нераспределенную прибыль, амортизационные отчисления, средства от реструктуризации активов, а также вклады инвесторов и учредителей), так и заемный капитал (включающий кредиторскую задолженность и привлеченное кредитное финансирование).

Санация включает несколько взаимосвязанных этапов, суть каждого из них кратко описана в Таблице 1 [6].

Таблица 1

Этапы осуществления санации.

Наименование этапа	Суть этапа
<b>Определение целесообразности и возможности проведения санации</b>	Тщательный анализ текущего состояния предприятия. Эксперты и аудиторы оценивают активы и обязательства компании, выявляют причины кризиса, что впоследствии способствует формированию адекватного плана действий
<b>Обоснование механизма санации</b>	Механизм санации отражает ее предстоящую тактику. К числу основных тактик проведения санации относятся оборонительная санация (сокращение активности предприятия и балансирование денежных потоков, при такой тактике производится реструктуризация предприятия) и наступательная санация (направлена на увеличение диверсификационной оперативной деятельности, поиск новых партнеров и рынков сбыта продукции)
<b>Определение направления осуществления санации</b>	В зависимости от степени серьезности финансовых проблем предприятия санацию можно разделить на два ключевых вида: первый – рефинансирование долговых обязательств, второй – реорганизация юридического лица
<b>Выбор формы санации</b>	Форма санации определяет механизм, посредством которого достигаются ее основные цели

<b>Подбор лица, осуществляющего санацию</b>	К осуществлению процедур санации могут привлекаться как отдельные специалисты, так и целые организации. Их деятельность регулируется планом санации и преследует цель обеспечения платежеспособности предприятия
<b>Подготовка плана санации</b>	На основании результатов диагностики разрабатывается детальный план санации. Такой план включает меры по реструктуризации долгов, оптимизации затрат и улучшению операционной деятельности. Важно: план должен быть реалистичным и учитывать все аспекты деятельности организации.
<b>Расчет эффективности санации</b>	Данный этап позволяет оценить результативность санации, эффективность затрат на ее осуществление – анализируется разница в прибыли до санации и после ее осуществления
<b>Мониторинг реализации санации</b>	Текущий и оперативный финансовый контроль, направленный на достижение цели санации

Прекращение процедуры возможно досрочно (при восстановлении платежеспособности), по истечении срока без результата или по инициативе управляющего/кредиторов при выявлении нарушений. Неуспешная санация влечет переход к внешнему управлению или банкротству. Для успешной реализации требуются высокий профессионализм, юридическая точность и тесное взаимодействие участников. Компаниям с признаками неплатежеспособности рекомендуется оперативно привлекать юристов для подготовки и сопровождения плана, оценки рисков и мониторинга исполнения [7].

Таким образом, санация – это важный механизм антикризисного управления, призванный сохранить предприятие и защитить интересы всех сторон при финансовой нестабильности. Отличительные черты санации – договорная природа, предоставляющая сторонам широкую автономию в выборе восстановительных мер, а также оперативность и закрытый характер, способствующие защите деловой репутации должника.

Преимущества действующего регулирования рассмотренной процедуры заключаются в ориентации на сохранение бизнеса как высшей цели, дающей предприятиям шанс на восстановление вместо ликвидации. Кроме того, санация обеспечивает защиту интересов широкого круга лиц, способствуя сохранению

рабочих мест, частичному удовлетворению требований кредиторов и стабильным налоговым поступлениям. Среди прочих достоинств – экономия ресурсов за счет меньших судебных издержек и временных затрат по сравнению с формальным банкротством, а также гибкость, позволяющая разрабатывать индивидуальные планы финансового оздоровления с учетом специфики конкретной компании.

Однако данная процедура имеет ряд существенных недостатков. Ключевой проблемой является недостаточная правовая формализация: отсутствие единого детального нормативного акта порождает правовую неопределенность. Эффективность процедуры напрямую зависит от доброй воли и добросовестности всех участников, особенно кредиторов, поскольку механизмы правового принуждения к сотрудничеству крайне ограничены, что создает почву для потенциальных злоупотреблений, когда недобросовестные должники могут использовать процесс для затягивания времени или вывода активов. Дополнительным сдерживающим фактором остается низкая правовая грамотность в вопросах досудебной санации как среди предпринимателей, так и среди самих кредиторов.

Подводя итог, следует отметить, что досудебная санация представляет собой перспективный, но нуждающийся в совершенствовании инструмент, чей потенциал может быть раскрыт только за счет системного развития правовых и стимулирующих механизмов. Для достижения этой цели необходима комплексная оптимизация, которая может включать следующие направления.

Первоочередной задачей является систематизация и четкая правовая регламентация данной процедуры. Целесообразно разработать единый нормативный акт, который внесет ясность в ключевые этапы и формы процедуры, не лишая ее при этом гибкости [9]. Важным шагом станет также внедрение института медиации, заключениям которого может быть придан определенный правовой вес, а также создание упрощенного порядка судебной регистрации достигнутых соглашений для придания им большей юридической силы и облегчения принудительного исполнения.

Вместе с этим требуется разработка практических методических рекомендаций для бизнеса и кредиторов – создание подробных пособий и шаблонов, охватывающих алгоритмы действий при кризисе, примеры планов финансового оздоровления, образцы соглашений о реструктуризации долга и рекомендации по документообороту.

Для повышения привлекательности процедуры необходимо рассмотреть возможность государственного стимулирования. В качестве мер могут выступить налоговые льготы для кредиторов, идущих на уступки, механизмы частичного государственного гарантирования новых кредитов в рамках утвержденных планов санации, а также создание публичного реестра успешных кейсов для формирования позитивной практики и роста доверия к процедуре.

Несомненно, фундаментом для всех этих изменений должно стать масштабное повышение правовой грамотности участников рынка. Этого можно достичь через регулярное проведение образовательных программ и семинаров для предпринимателей и финансистов, размещение доступной информации на государственных ресурсах и включение соответствующей тематики в учебные программы вузов и колледжей.

Реализация этих рекомендаций позволит значительно повысить эффективность досудебной санации, превратив ее из преимущественно ситуативного инструмента в надежный, предсказуемый и широко используемый механизм антикризисного управления, способствующий устойчивому развитию экономики и защите интересов всех участников гражданского оборота.

### **Список литературы:**

1. Федеральный закон от 26.10.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание Законодательства РФ. 2002. № 43. Ст. 4190.
2. Дибя Е.Ф. Анализ подходов к проведению санации // Вестник СамГУ. 2012. №7. С. 26-34.
3. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление. М.: Омега-Л, 2008. 355 с.

4. Казачкова В.И. Санация как способ предотвращения банкротства предприятия // Форум молодых ученых. 2018. №8 (24). С. 305-309.
5. Кобозева Н.В. Банкротство: учет, анализ, аудит: Практическое пособие / М.: Магистр НИЦ ИНФРА-М. 2017. 208 с.
6. Кузьмина Н. В., Ветрова Н. М. Теоретические подходы к разработке санационных мероприятий // Экономика строительства и природопользования. 2018. №4 (69).
7. Ломова Н. М. Финансовое оздоровление предприятия / // E-Scio. 2020. №9 (48).
8. Маслак И.Н. Санация предприятий // Экономика и социум. 2015. №6-4 (19). С. 239-242.
9. Новиков М.А. Правовая характеристика и проблематика процедуры финансового оздоровления в Российской Федерации // Проблемы науки. 2022. №1 (69). С. 40-41.

**UDC 330**

## **FEATURES OF THE LEGAL REGULATION OF PRE-TRIAL REHABILITATION**

**Anna An. Shibanova**

senior lecturer, candidate of economic sciences

**Oksana V. Popova**

student

popova.oksanoh2014@yandex.ru

Sukharev Moscow Academy of the Investigative Committe

Moscow, Russia

**Annotation.** The article comprehensively examines the features of legal regulation of pre-trial rehabilitation as a preventive tool for financial recovery of

organizations. The authors analyze the non-judicial rehabilitation process and reveal the key methods, principles, and stages of this procedure. Based on the conducted research, the article concludes with practical recommendations aimed at optimizing the mechanism of pre-trial rehabilitation to enhance its effectiveness in preserving businesses.

**Keywords:** pre-trial rehabilitation, financial recovery, bankruptcy, restoration of solvency, anti-crisis management, and principles of rehabilitation.

Статья поступила в редакцию 25.02.2026; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 31.03.2026.

The article was submitted 25.02.2026; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 31.03.2026.