Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № 4 / 2025, Vol. 17, Iss. 4 https://esj.today/issue-4-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/88FAVN425.pdf

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**
Попова, О. В. Правовое регулирование и экономические инструменты финансового оздоровления предприятий в современных условиях / О. В. Попова // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 4. — URL: https://esj.today/PDF/88FAVN425.pdf.

**For citation:**
Popova O.V. Legal regulation and economic instruments for financial recovery of enterprises in modern conditions. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(4): 88FAVN425. Available at: https://esj.today/PDF/88FAVN425.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

**УДК 336.64:658.14**

**Попова Ольга Владимировна**
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Международного и публичного права»
Кандидат юридических наук, доцент, юрист 1 класса, член Ассоциации юристов России
E-mail: ovpopova@fa.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=713392

# Правовое регулирование и экономические инструменты финансового оздоровления предприятий в современных условиях

**Аннотация.** Текущая экономическая ситуация характеризуется существенным ростом количества предприятий, испытывающих финансовые затруднения, что обусловлено макроэкономической нестабильностью, изменением структуры рынков, усилением конкуренции и недостаточной адаптивностью бизнес-моделей к новым условиям хозяйствования. Предметом исследования выступают теоретико-методологические основы и практические механизмы применения инструментов финансового менеджмента для восстановления платежеспособности и ликвидности предприятий в процессе реструктуризации долговых обязательств и операционной деятельности. Рассматриваются классические теории финансового оздоровления предприятий, концепции антикризисного управления, методы диагностики финансового состояния и современные подходы к реструктуризации проблемной задолженности. Анализируется эволюция нормативно-правового регулирования процедур банкротства и финансового оздоровления в Российской Федерации, включая изменения в Федеральном законе № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», направленные на расширение возможностей досудебной реструктуризации и повышение эффективности восстановительных процедур. Исследование выявляет ключевые факторы успешной финансовой реабилитации предприятий, включая качество финансового планирования и прогнозирования денежных потоков, эффективность управления оборотным капиталом, оптимизацию структуры источников финансирования, внедрение систем риск-менеджмента и применение современных цифровых технологий в финансовом управлении. Разработанная комплексная модель финансового оздоровления демонстрирует взаимосвязь между операционными, инвестиционными и финансовыми мероприятиями, направленными на восстановление платежеспособности, при чем особое внимание уделено механизмам мониторинга коэффициентов ликвидности и управления долговой нагрузкой. Научная новизна исследования заключается в систематизации методов финансового менеджмента применительно к различным стадиям кризиса предприятия,

выявлении специфики российской практики реструктуризации в условиях санкционных ограничений и разработке алгоритма принятия решений о выборе оптимальной стратегии финансового оздоровления. Практическая значимость определяется возможностью применения предложенных методик для разработки планов финансового оздоровления, оценки вероятности восстановления платежеспособности и формирования эффективных механизмов взаимодействия с кредиторами в процессе реструктуризации задолженности.

**Ключевые слова:** финансовое оздоровление; правовое регулирование; экономические механизмы; реструктуризация долга; платежеспособность; ликвидность; досудебная санация; антикризисное управление; реструктуризации; финансовая устойчивость; управление оборотным капиталом; оспаривание сделок должника; кредиторская задолженность; институциональные основы финансового оздоровления; денежные потоки; коэффициент восстановления платежеспособности

## Введение

Масштабные изменения в российской и мировой экономике, происходящие в последние годы, существенно усилили финансовую нестабильность хозяйствующих субъектов, что проявляется в резком росте количества предприятий, испытывающих трудности с обслуживанием долговых обязательств и поддержанием необходимого уровня ликвидности, при чем согласно данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве (ЕФРСБ), количество корпоративных банкротств в первые два месяца 2024 года выросло на 59 % по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, достигнув 1 342 компаний.[1] Финансовые затруднения предприятий обусловлены комплексом внешних и внутренних факторов, включая макроэкономическую волатильность, изменение структуры спроса, разрыв традиционных логистических цепочек, ограничение доступа к внешнему финансированию и недостаточную адаптивность бизнес-моделей к новым условиям хозяйствования, при чем особую остроту проблема приобретает для малых и средних предприятий, которые согласно исследованию Международного валютного фонда, в 18 % случаев могут стать неликвидными, испытывая недостаток денежных средств для выполнения текущих финансовых обязательств.[2]

Современная российская практика демонстрирует существенную трансформацию подходов к преодолению финансовых кризисов предприятий, при чем если ранее основным инструментом являлись процедуры банкротства, направленные преимущественно на ликвидацию несостоятельных должников, то в настоящее время акцент смещается в сторону превентивных и восстановительных механизмов, позволяющих сохранить бизнес и рабочие места. Законодательные изменения последних лет, включая поправки в Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», существенно расширили возможности для проведения досудебной реструктуризации и финансового оздоровления, при чем минимальный размер требований для инициирования банкротства юридических лиц был увеличен с 300 тысяч до 2 миллионов рублей, что дает дополнительное время для урегулирования финансовых проблем.[3]

---

[1] Федресурс. Банкротства в России: I квартал 2024 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://fedresurs.ru/news/bdb9dfec-df64-4207-b713-4bd7133f172a (дата обращения 25.09.2025).

[2] IMF. Urgent need to address liquidity pressures in developing countries. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL https://blogs.worldbank.org/en/voices/urgent-need-address-liquidity-pressures-developing-countries (дата обращения 25.09.2025).

[3] Федеральный закон от 29.05.2024 №107-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405290046 (дата обращения 25.09.2025).

Актуальность темы исследования определяется критической важностью сохранения жизнеспособных предприятий в условиях экономической турбулентности, необходимостью разработки эффективных механизмов финансовой стабилизации, способных обеспечить восстановление платежеспособности без прохождения разрушительных процедур банкротства, а также потребностью в систематизации и адаптации международного опыта реструктуризации к специфике российской экономической и правовой среды. Согласно данным Центра трудовых исследований ВШЭ, в России порядка 4,8 миллиона предприятий испытывают кадровый голод, при чем 85 % компаний столкнулись с этой проблемой, что делает сохранение действующих бизнесов через механизмы финансового оздоровления стратегически важной задачей для национальной экономики.[4]

Научная проблема состоит в недостаточной разработанности комплексных методологических подходов к применению инструментов финансового менеджмента в процессах реструктуризации российских предприятий, отсутствии четких критериев выбора оптимальной стратегии финансового оздоровления в зависимости от глубины кризиса и отраслевой специфики, а также в необходимости адаптации классических моделей оценки вероятности банкротства и восстановления платежеспособности к современным российским условиям.

Объектом исследования выступает система финансового управления предприятиями, находящимися в состоянии финансового кризиса или предкризисной ситуации.

Предметом исследования являются методы, инструменты и механизмы финансового менеджмента, применяемые для восстановления платежеспособности и ликвидности предприятий в процессе реструктуризации долговых обязательств и операционной деятельности.

Цель исследования — проведение комплексного анализа роли финансового менеджмента в процессах восстановления платежеспособности и ликвидности предприятий, а также разработка методических рекомендаций по применению финансовых инструментов в различных сценариях реструктуризации.

Задачи исследования:

1. Проанализировать эволюцию теоретических подходов к финансовому оздоровлению предприятий и выявить специфику современного этапа развития антикризисного управления в условиях цифровизации и глобальной экономической нестабильности.
2. Систематизировать и классифицировать методы финансового менеджмента, применимые на различных стадиях финансового кризиса предприятия, с учетом российской специфики правового регулирования и деловой практики.
3. Разработать комплексную модель оценки вероятности восстановления платежеспособности, интегрирующую финансовые, операционные и институциональные факторы успеха реструктуризации.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретико-методологических основ применения инструментов финансового менеджмента в процессах реструктуризации с учетом специфики современной российской экономики, выявлении взаимосвязи между качеством финансового планирования и вероятностью успешного восстановления платежеспособности, а также в разработке алгоритма выбора оптимальной стратегии финансового оздоровления на основе комплексной диагностики финансового состояния предприятия.

[4] ВШЭ. Удаленная занятость в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://issek.hse.ru/news/976040462.html (дата обращения 25.09.2025).

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования разработанных методик и рекомендаций финансовыми директорами и антикризисными управляющими при разработке планов финансового оздоровления, кредитными организациями при оценке перспектив реструктуризации проблемной задолженности, а также органами государственной власти при совершенствовании механизмов поддержки предприятий, испытывающих временные финансовые трудности.

## 1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории корпоративных финансов, концепции антикризисного управления и финансового анализа, позволяющие комплексно оценить механизмы восстановления платежеспособности предприятий в условиях финансовых ограничений и необходимости реструктуризации долговых обязательств. Теоретическим фундаментом работы выступают современные исследования российских ученых в области финансового оздоровления предприятий: А.А. Сафроновой, Е.Н. Рудаковой, П.В. Куренкова [1], Н.Н. Шестаковой [2], М.М. Кештова [3], Д.М. Хаупшевой [4], А.М. Усенко [5], М.С. Агафоновой [6], С. Ван [7], Т.Г. Гурнович [8], Т. Талайбекуулу [9], А.А. Гончарова [10] и других.

В процессе исследования применен комплекс общенаучных и специальных методов, включающий системный анализ для изучения взаимосвязей между различными аспектами финансового управления в кризисных ситуациях, структурно-функциональный подход для выявления роли отдельных инструментов финансового менеджмента в процессе реструктуризации, метод финансовых коэффициентов для оценки ликвидности и платежеспособности предприятий, экономико-математическое моделирование для прогнозирования вероятности восстановления финансовой устойчивости, а также сравнительный анализ российской и международной практики финансового оздоровления.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации в области регулирования процедур банкротства и финансового оздоровления, включая Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» с последними изменениями, Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (распоряжение ФУДН от 12.08.1994 № 31-р), а также подзаконные акты Министерства финансов РФ и Федеральной налоговой службы. Статистические данные получены из официальных источников, включая Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (Федресурс), базы данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), отчеты Центрального банка Российской Федерации о состоянии банковского сектора и финансовых рынков, а также материалы Министерства экономического развития РФ по мониторингу финансового состояния организаций реального сектора экономики.

Эмпирическую основу составили данные о финансовом состоянии и результатах реструктуризации российских предприятий различных отраслей за период 2020–2025 годов, аналитические отчеты международных организаций, включая Всемирный банк «International Debt Report 2024» и ОЭСР «Global Debt Report 2025», исследования консалтинговых компаний McKinsey & Company, PwC, Deloitte по вопросам корпоративной реструктуризации и управления в условиях кризиса, а также материалы арбитражной практики по делам о банкротстве и финансовом оздоровлении, представленные в картотеке арбитражных дел и обзорах Верховного Суда РФ.

Для анализа современных тенденций в области цифровизации финансового менеджмента использованы материалы исследований TAdviser по российскому рынку финансовых

технологий, отчеты Центрального банка РФ «Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке», а также публикации ведущих российских вузов и научно-исследовательских центров по проблематике внедрения цифровых технологий в процессы финансового управления и антикризисного менеджмента.

## 2. Результаты и обсуждение

Теоретический анализ эволюции подходов к финансовому оздоровлению предприятий демонстрирует фундаментальную трансформацию парадигмы антикризисного управления от ликвидационной к восстановительной модели, при чем если классические работы по теории банкротства, начиная с исследований Э. Альтмана по Z-score модели прогнозирования несостоятельности, фокусировались преимущественно на диагностике и предсказании финансового краха, то современные концепции акцентируют внимание на превентивных механизмах и инструментах финансовой реабилитации [11].

Современное состояние российского законодательства о несостоятельности характеризуется существенным расширением восстановительных процедур и механизмов досудебного урегулирования, при чем принятые в 2024 году поправки к Федеральному закону № 127-ФЗ повысили порог для инициирования банкротства юридических лиц с 300 тысяч до 2 миллионов рублей, что согласно оценкам Министерства экономического развития РФ, позволит порядка 15–20 % предприятий избежать преждевременного банкротства и получить дополнительное время для финансового оздоровления.[5] Процедура финансового оздоровления, предусмотренная главой V закона о банкротстве, предоставляет должнику возможность восстановления платежеспособности под контролем арбитражного управляющего при сохранении полномочий действующего руководства, что создает благоприятные условия для реализации антикризисной стратегии без потери управленческой преемственности.[6]

Анализ статистических данных о банкротствах в России выявляет противоречивые тенденции, свидетельствующие о структурных изменениях в экономике и эффективности применяемых мер государственной поддержки, при чем согласно данным Судебного департамента при Верховном Суде РФ, в 2023 году арбитражные суды ввели процедуру финансового оздоровления всего в 9 делах, внешнее управление — в 83, в то время как конкурсное производство было открыто в 7384 случаях, что демонстрирует крайне низкую востребованность восстановительных процедур.[7] Парадоксальность ситуации заключается в том, что несмотря на законодательное расширение возможностей для финансового оздоровления, практическое применение данных механизмов остается минимальным, что обусловлено комплексом факторов, включая недоверие кредиторов к планам восстановления платежеспособности, отсутствие квалифицированных специалистов по антикризисному управлению и недостаточную финансовую дисциплину должников.

Методология оценки финансового состояния предприятий в контексте возможности восстановления платежеспособности базируется на системе финансовых коэффициентов, при чем ключевое значение имеет коэффициент восстановления платежеспособности,

[5] КонсултьтантПлюс. Минэкономразвития России. О повышении порога банкротства для юридических лиц. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_506971/ (дата обращения 25.09.2025).

[6] КонсультантПлюс. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/ (дата обращения 25.09.2025).

[7] Право.ru. Суддеп опубликовал статистику по банкротным делам за 2023 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://pravo.ru/news/252657/ (дата обращения 25.09.2025).

рассчитываемый по формуле: Квосст = (К1ф + 6/Т × (К1ф - К1н)) / 2, где К1ф — фактическое значение коэффициента текущей ликвидности на конец периода, К1н — значение на начало периода, Т — отчетный период в месяцах.[8] Критическим недостатком данной методики является линейная экстраполяция тренда всего по двум точкам наблюдения, что делает прогноз крайне ненадежным в условиях высокой волатильности финансовых показателей, характерной для кризисных предприятий.

Современные подходы к диагностике финансового кризиса предприятий интегрируют традиционный коэффициентный анализ с методами машинного обучения и предиктивной аналитики, при чем исследование, проведенное специалистами Сбербанка и Сколтеха, продемонстрировало возможность повышения точности нейросетевых моделей прогнозирования банкротства на 20 % за счет использования алгоритмов глубокого обучения и анализа нефинансовых факторов, включая репутационные риски и качество корпоративного управления.[9] Внедрение технологий искусственного интеллекта в процессы финансового анализа позволяет выявлять скрытые паттерны ухудшения финансового состояния на ранних стадиях, когда традиционные коэффициенты еще находятся в пределах нормативных значений.

Как демонстрирует анализ практики реструктуризации долговых обязательств, представленный в таблице 1, успешность финансового оздоровления существенно варьируется в зависимости от выбранного механизма и глубины финансового кризиса предприятия.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о преимущественном использовании внесудебных механизмов реструктуризации, которые обеспечивают более высокую вероятность сохранения бизнеса при меньших временных и финансовых затратах, однако требуют конструктивного взаимодействия с кредиторами и наличия обоснованной программы финансового оздоровления.

Международный опыт преодоления корпоративных финансовых кризисов, систематизированный в исследованиях Всемирного банка и ОЭСР, демонстрирует критическую важность своевременного вмешательства и наличия эффективных институциональных механизмов поддержки, при чем согласно отчету Всемирного банка «International Debt Report 2024», страны с развитыми системами досудебной реструктуризации демонстрируют на 40 % более высокие показатели восстановления стоимости для кредиторов и на 25 % большую вероятность сохранения рабочих мест.[10]

---

[8] Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса. Распоряжение ФУДН от 12.08.1994 № 31-р. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL https://docs.cntd.ru/document/9009232 (дата обращения 25.09.2025).

[9] TAdviser. Ученые из Сбера и Сколтеха на 20% повысили точность нейросетей для банковской сферы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%B2_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0%D1%85#:~:text=%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B5%D0%B5%20%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8C.-,%22%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%22%20%D0%B8%20%22%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%85%22%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%BB%D0%B8%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%B9,%D1%81%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B8%D0%BB%2028%20%D1%84%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8F%202025%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0. (дата обращения 25.09.2025).

[10] World Bank. International Debt Report 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/12/03/developing-countries-paid-record-1-4-trillion-on-foreign-debt-in-2023 (дата обращения 25.09.2025).

**Таблица 1**

**Сравнительный анализ механизмов реструктуризации долговых обязательств российских предприятий**

| Механизм реструктуризации | Частота применения (%) | Средний срок реализации (мес.) | Вероятность восстановления платежеспособности (%) | Снижение долговой нагрузки (%) | Сохранение бизнеса (%) | Основные условия применения |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Досудебная реструктуризация | 35 | 6–12 | 65 | 20–30 | 85 | Согласие основных кредиторов, наличие реалистичного бизнес-плана |
| Мировое соглашение | 12 | 3–6 | 55 | 25–40 | 70 | Компромисс между должником и кредиторами, частичное погашение долгов |
| Финансовое оздоровление (гл. V ФЗ-127) | 0,1 | 18–24 | 45 | 15–25 | 60 | Обеспечение исполнения графика погашения задолженности |
| Внешнее управление | 1,1 | 12–18 | 35 | 20–35 | 50 | Смена руководства, продажа непрофильных активов |
| Конверсия долга в капитал | 8 | 3–9 | 70 | 50–70 | 90 | Согласие кредиторов на вхождение в капитал |
| Новация обязательств | 15 | 2–4 | 60 | 10–20 | 75 | Замена первоначального обязательства новым |
| Уступка права требования | 20 | 1–3 | 40 | 30–50 | 65 | Наличие третьего лица, готового приобрести долг |
| Секьюритизация задолженности | 2 | 6–12 | 55 | 25–35 | 80 | Наличие качественных активов для обеспечения |
| Продажа бизнеса инвестору | 6,8 | 3–12 | 75 | 60–80 | 95 | Инвестиционная привлекательность бизнеса |

*Составлено автором на основе анализа материалов*[11]

Особенно показателен опыт азиатских стран, переживших финансовый кризис 1997–1998 годов, где создание специализированных агентств по управлению проблемными активами и внедрение механизмов «корпоративных тренировок» (corporate workouts) позволило реструктурировать долги на сумму более 500 миллиардов долларов США с сохранением жизнеспособных бизнесов.

Роль финансового планирования и прогнозирования денежных потоков в процессе реструктуризации трудно переоценить, поскольку именно качество финансового моделирования определяет реалистичность планов восстановления платежеспособности и доверие кредиторов к предлагаемым мерам. Критическими элементами эффективного финансового планирования в условиях реструктуризации являются детальное прогнозирование операционных денежных потоков с учетом сезонности и отраслевой специфики, моделирование различных сценариев восстановления рыночного спроса, оценка потребности в оборотном капитале при различных темпах роста выручки, а также определение минимально необходимого уровня ликвидности для поддержания операционной деятельности.

Управление оборотным капиталом приобретает особую значимость в условиях финансовых ограничений, характерных для предприятий, проходящих реструктуризацию, при чем оптимизация операционного цикла и высвобождение денежных средств из избыточных запасов и дебиторской задолженности часто становятся ключевыми факторами выживания

[11] Федресурс. Статистический бюллетень ЕФРСБ 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://fedresurs.ru/news/d87010f9-556a-4874-872b-69d8612a8185 (дата обращения 25.09.2025).

Обзор судебной практики Верховного Суда РФ по делам о банкротстве за 2023-2024 гг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_504014/ (дата обращения 25.09.2025).

KPMG. Обзор рынка реструктуризации в России 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2024/restructuring.html (дата обращения 25.09.2025).

бизнеса [12]. Как показано на рисунке 1, комплексная программа оптимизации оборотного капитала включает взаимосвязанные мероприятия по всем элементам операционного цикла.

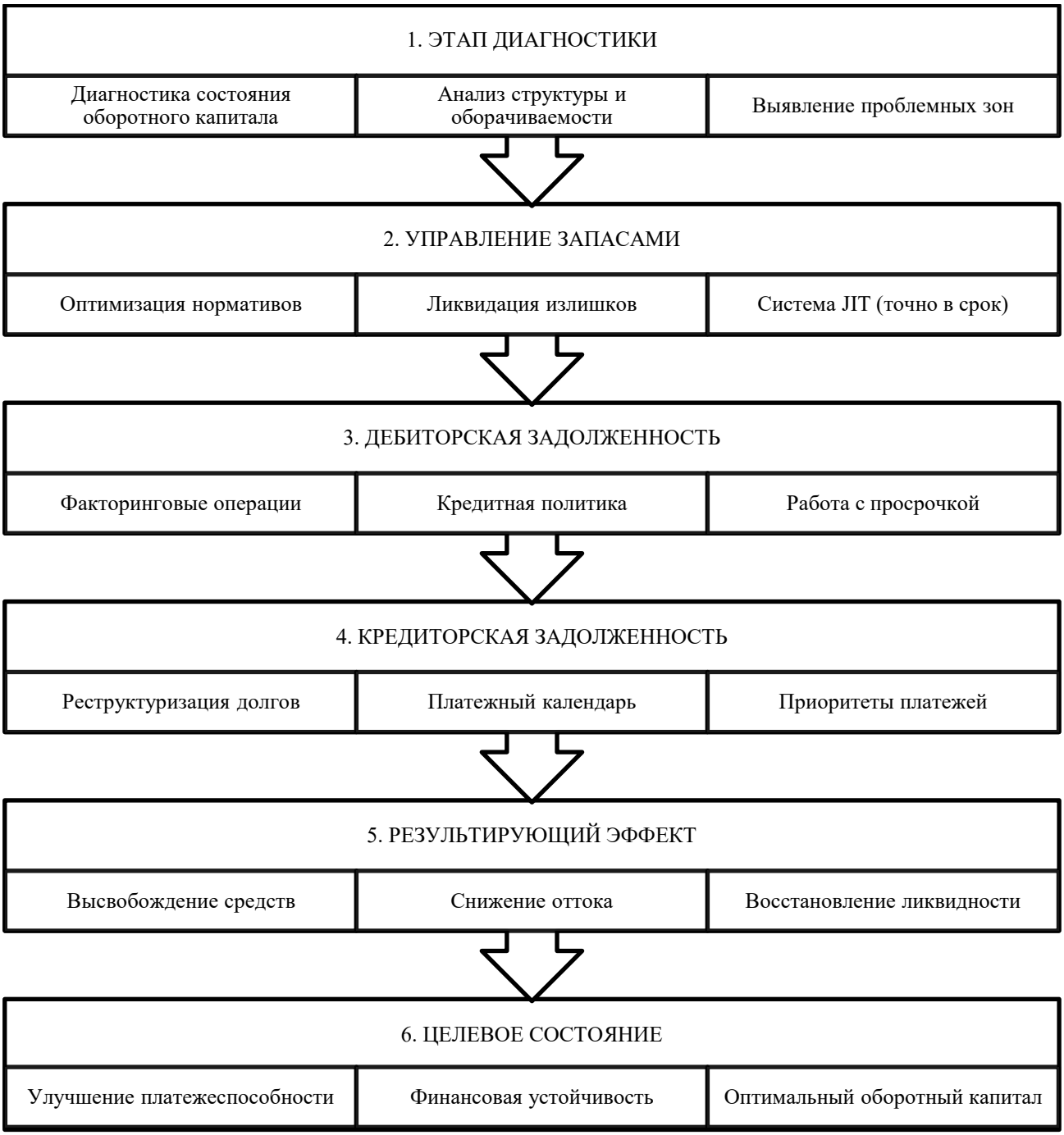


***Рисунок 1.*** *Интегрированная система управления оборотным капиталом в процессе финансового оздоровления (разработано автором на основе анализа материалов [13; 14])*

Представленная на рисунке 1 модель демонстрирует системный подход к управлению оборотным капиталом, где каждый элемент операционного цикла рассматривается как потенциальный источник высвобождения ликвидности, при чем синергетический эффект от одновременной реализации мероприятий по всем направлениям может обеспечить увеличение свободного денежного потока на 20–30 % даже без роста выручки.

Структура источников финансирования предприятия в период реструктуризации претерпевает существенные изменения, обусловленные ограничением доступа к традиционным

кредитным ресурсам и необходимостью привлечения альтернативных форм финансирования, при чем согласно исследованию Банка России, в 2024 году доля проблемных и безнадежных ссуд в корпоративном кредитном портфеле российских банков составила 8,3 %, что создает предпосылки для активизации рынка продажи проблемных долгов и привлечения специализированных инвесторов.[12] Инновационные механизмы финансирования реструктуризации включают выпуск конвертируемых облигаций с возможностью обмена на акции при достижении целевых показателей восстановления, привлечение мезонинного финансирования от фондов прямых инвестиций, использование краудфандинговых платформ для финансирования отдельных проектов, а также структурирование сделок по продаже будущих денежных потоков (секьюритизация).

Цифровая трансформация процессов финансового управления открывает новые возможности для повышения эффективности антикризисного менеджмента, при чем внедрение систем предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта позволяет выявлять признаки финансовых проблем за 6–12 месяцев до их критического проявления.[13] Российские компании активно внедряют цифровые инструменты финансового планирования и контроля, при чем согласно исследованию TAdviser, объем рынка HR Tech в России в 2024 году составил 280,1 млрд рублей, показав рост 27 % по сравнению с 2023 годом, что свидетельствует о растущем спросе на автоматизацию финансово-управленческих процессов.[14]

Взаимодействие с кредиторами в процессе реструктуризации требует применения специальных коммуникационных стратегий и переговорных тактик, направленных на достижение взаимоприемлемого компромисса между интересами должника в сохранении бизнеса и требованиями кредиторов по максимизации возврата задолженности, при чем исследование Harvard Business Review показало, что транспарентность информации о финансовом состоянии должника повышает вероятность достижения соглашения о реструктуризации на 45 %. [15] Ключевыми принципами эффективного взаимодействия с кредиторами являются своевременное информирование о возникших финансовых трудностях, предоставление детализированной финансовой отчетности и прогнозов, демонстрация готовности к компромиссам и частичным уступкам, привлечение независимых финансовых консультантов для валидации планов реструктуризации, а также обеспечение равного подхода ко всем категориям кредиторов.

Отраслевая специфика финансового оздоровления проявляется в различных подходах к реструктуризации в зависимости от характера активов, длительности операционного цикла и структуры затрат предприятия, при чем наиболее сложными для финансовой реабилитации являются капиталоемкие производства с длительным инвестиционным циклом, такие как машиностроение, металлургия и химическая промышленность, где согласно данным Росстата,

---

[12] Банк России. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2024 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (дата обращения 25.09.2025).

[13] К2 НейроТех. 5 ИИ-трендов в финансах: от автоматизации к экосистемам и антикризисным решениям. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=191098 (дата обращения 25.09.2025).

[14] TAdviser. Российский рынок HR-tech 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_HR-tech (дата обращения 25.09.2025).

[15] Harvard Business Review. Negotiating debt restructuring: A strategic approach. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://hbr.org/2024/debt-restructuring-strategies (дата обращения 25.09.2025).

средний срок оборачиваемости активов составляет 180–270 дней.[16] В таблице 2 представлен сравнительный анализ особенностей реструктуризации предприятий различных отраслей российской экономики.

**Таблица 2**

**Отраслевые особенности финансового оздоровления российских предприятий**

| Отрасль | Средний уровень долговой нагрузки (Долг/EBITDA) | Типичный срок реструктуризации (мес.) | Основные проблемы | Приоритетные инструменты оздоровления | Вероятность успешной реструктуризации (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| Розничная торговля | 3,5–4,5 | 6–12 | Падение потребительского спроса, высокая доля арендных платежей | Оптимизация товарных запасов, закрытие убыточных точек, пересмотр арендных ставок | 65 |
| Строительство | 5,0–7,0 | 12–24 | Длинный цикл реализации проектов, проектное финансирование | Реструктуризация проектных кредитов, продажа непрофильных активов, привлечение соинвесторов | 45 |
| Промышленное производство | 4,0–5,5 | 18–24 | Высокая капиталоемкость, износ основных фондов | Лизинговые схемы обновления оборудования, государственные субсидии, экспортное финансирование | 55 |
| Транспорт и логистика | 3,0–4,0 | 9–15 | Зависимость от экономической активности, высокие операционные расходы | Оптимизация маршрутной сети, аутсорсинг непрофильных функций, продажа избыточного подвижного состава | 60 |
| Сельское хозяйство | 4,5–6,0 | 12–18 | Сезонность, зависимость от природных факторов, длительный производственный цикл | Льготное кредитование, страхование урожая, форвардные контракты, государственная поддержка | 50 |
| IT и телекоммуникации | 2,0–3,0 | 6–9 | Необходимость постоянных инвестиций в технологии, высокая конкуренция | Привлечение венчурного финансирования, конверсия долга в капитал, стратегические альянсы | 70 |
| Гостиничный бизнес и туризм | 5,5–7,5 | 12–18 | Высокая чувствительность к внешним шокам, сезонность | Франчайзинговые модели, revenue sharing с кредиторами, конверсия части номерного фонда | 40 |
| Пищевая промышленность | 3,0–4,5 | 9–15 | Жесткое ценовое регулирование, высокая конкуренция с импортом | Программы импортозамещения, оптимизация ассортимента, вертикальная интеграция | 60 |

*Составлено автором на основе анализа материалов*[17]

Анализ данных таблицы 2 выявляет существенную дифференциацию условий и перспектив финансового оздоровления в различных секторах экономики, при чем наиболее благоприятные условия для реструктуризации наблюдаются в отраслях с относительно коротким операционным циклом и возможностью быстрой адаптации бизнес-модели, таких как IT-сектор и розничная торговля.

[16] Росстат. Финансы организаций. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://rosstat.gov.ru/folder/14036 (дата обращения 25.09.2025).

[17] Росстат. Финансовые результаты деятельности организаций по видам экономической деятельности за 2024 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/30_05-03-2025.html (дата обращения 25.09.2025).

Центральный банк РФ. Финансовое положение организаций реального сектора в 2024 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55548/fs_review_2024.pdf (дата обращения 25.09.2025).

АКРА. Прогноз кредитного цикла: российский корпоративный сектор. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL https://www.acra-ratings.ru/research/2803/ (дата обращения 25.09.2025).

Риск-менеджмент в процессе финансового оздоровления приобретает критическое значение, поскольку предприятие, находящееся в состоянии финансового стресса, особенно уязвимо к дополнительным негативным воздействиям, способным окончательно подорвать его жизнеспособность, при чем согласно исследованию KPMG, компании с развитыми системами управления рисками демонстрируют на 40 % более высокую вероятность успешного выхода из кризиса.[18] Специфическими рисками периода реструктуризации являются риск потери ключевых клиентов и поставщиков из-за репутационных проблем, риск оттока квалифицированного персонала в условиях неопределенности, операционные риски, связанные с нарушением производственных процессов, правовые риски оспаривания сделок в рамках процедур банкротства, а также риски неисполнения утвержденного плана реструктуризации.

Институциональная среда финансового оздоровления в России характеризуется постепенным совершенствованием правовых механизмов и развитием инфраструктуры поддержки кризисных предприятий, при чем важным шагом стало создание института финансового омбудсмена и развитие медиативных процедур урегулирования финансовых споров.[19] Государственная поддержка предприятий, проходящих финансовое оздоровление, включает программы субсидирования процентных ставок по кредитам на пополнение оборотных средств, предоставление государственных гарантий по обязательствам системообразующих предприятий, реструктуризацию налоговой задолженности с предоставлением рассрочки до 5 лет, а также специальные программы поддержки моногородов и градообразующих предприятий.

Влияние макроэкономических факторов на процессы финансового оздоровления проявляется через множественные каналы воздействия на финансовое состояние предприятий, при чем повышение ключевой ставки Центрального банка РФ до 21 % годовых в октябре 2024 года существенно увеличило стоимость обслуживания долга и сократило доступность рефинансирования.[20] Инфляционное давление, составившее по итогам 2024 года 8,3 %, создает дополнительные сложности для финансового планирования и увеличивает потребность в оборотном капитале, при чем наибольшее негативное влияние испытывают предприятия с длительным производственным циклом и высокой долей материальных затрат в себестоимости продукции.[21]

Правовые аспекты реструктуризации долговых обязательств в российском законодательстве регулируются комплексом нормативных актов, включая Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)», Налоговый кодекс РФ в части реструктуризации налоговой задолженности, а также многочисленные подзаконные акты, при чем существенным препятствием для эффективной реструктуризации остается неурегулированность вопросов налогообложения прощенной задолженности, которая признается внереализационным доходом должника и подлежит обложению налогом на прибыль по ставке 20 %.[22] На рисунке 2

---

[18] KPMG. Enterprise Risk Management in Crisis. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2024/risk-management-crisis.html (дата обращения 25.09.2025).

[19] Федеральный закон от 04.06.2018 № 123-ФЗ «Об уполномоченном по правам потребителей финансовых услуг». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_299392/ (дата обращения 25.09.2025).

[20] Банк России. Ключевая ставка Банка России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения 25.09.2025).

[21] Росстат. Индексы потребительских цен. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/120_13-08-2025.html (дата обращения 25.09.2025).

[22] Налоговый кодекс РФ, статья 250. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/d3cd0da5dfeff39ba9cedcd32c6c42fcfbd97b43/ (дата обращения 25.09.2025).

представлена комплексная модель принятия решений о выборе стратегии финансового оздоровления.

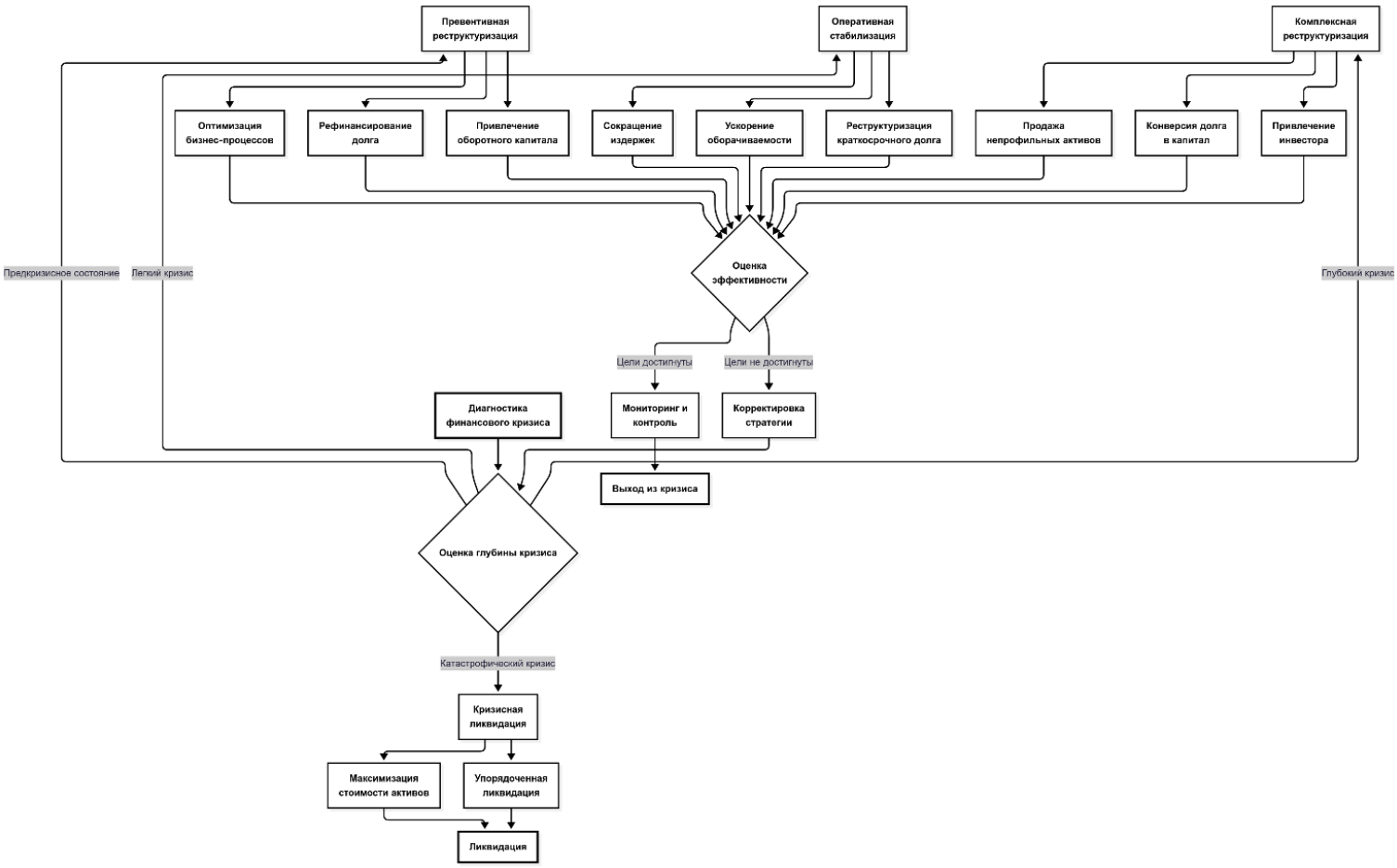


***Рисунок 2.*** *Алгоритм выбора оптимальной стратегии финансового оздоровления предприятия (разработано автором на основе анализа материалов[23])*

Алгоритм, представленный на рисунке 2, обеспечивает структурированный подход к выбору стратегии финансового оздоровления, учитывающий глубину кризиса и доступные ресурсы для его преодоления, при чем критическим фактором успеха является своевременность диагностики и адекватность выбранных мер реальному финансовому состоянию предприятия.

Социальные аспекты финансового оздоровления часто недооцениваются, хотя именно человеческий фактор во многих случаях определяет успех или неудачу антикризисных мероприятий. Управление персоналом в условиях финансового кризиса требует особого внимания к коммуникации с сотрудниками о реальном положении дел и перспективах компании, сохранению ключевых компетенций через программы удержания талантов, оптимизации затрат на персонал без массовых сокращений через временное снижение заработной платы, переходу на неполную занятость и реализации программ повышения производительности труда.

Международные стандарты реструктуризации, разработанные INSOL International и Всемирным банком, формируют глобальные принципы эффективного управления финансовыми

[23] Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 620 с.

Антикризисный менеджмент: учебник / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Маринюк, Э.А. Уткин; под редакцией Грязновой А.Г. — Москва: ЭКМОС, 1999. — 366 с. — ISBN 5-88124-038-3. — EDN UOBDWT.

кризисами корпораций, при чем ключевыми элементами являются принцип максимизации стоимости для всех стейкхолдеров, приоритет внесудебных механизмов урегулирования, обеспечение прозрачности и предсказуемости процедур, защита новых кредиторов, финансирующих период реструктуризации (DIP financing), а также создание условий для сохранения жизнеспособных бизнесов.[24] Имплементация данных принципов в российское законодательство происходит постепенно, при чем наиболее существенным пробелом остается отсутствие эффективных механизмов финансирования должника в процедурах банкротства, что существенно снижает шансы на успешную реабилитацию.

Практика судебного оспаривания сделок в процедурах банкротства создает дополнительные риски для реструктуризации, поскольку сделки, совершенные в преддверии банкротства, могут быть признаны недействительными по основаниям предпочтения одних кредиторов перед другими или вывода активов, при чем согласно обзору судебной практики Верховного Суда РФ, в 2023–2024 годах было оспорено сделок должников на общую сумму более 150 миллиардов рублей.[25] Минимизация рисков оспаривания требует тщательного документирования экономической целесообразности всех сделок периода финансовых затруднений, обеспечения равного подхода ко всем кредиторам одной очереди, получения одобрения сделок собранием кредиторов или арбитражным судом, а также привлечения независимых оценщиков для определения рыночной стоимости отчуждаемых активов.

Инновационные инструменты финансового оздоровления, получающие распространение в российской практике, включают механизмы проектного финансирования реструктуризации, когда восстановление платежеспособности финансируется за счет будущих денежных потоков от реализации конкретного инвестиционного проекта, использование криптовалют и цифровых финансовых активов для привлечения финансирования от международных инвесторов в условиях санкционных ограничений, применение смарт-контрактов для автоматизации исполнения условий реструктуризации, создание специальных проектных компаний (SPV) для изоляции проблемных активов, а также использование механизмов исламского финансирования, основанных на разделении прибыли, а не процентных платежах.[26]

Влияние санкционных ограничений на процессы реструктуризации российских предприятий проявляется в существенном сокращении доступа к международным рынкам капитала, необходимости замены западных технологий и оборудования, что требует дополнительных инвестиций, усложнении расчетов по внешнеторговым контрактам и росте транзакционных издержек, а также в ограничении возможностей привлечения международных консультантов и инвестиционных банков для структурирования сделок, при чем согласно оценкам Института экономической политики имени Е.Т. Гайдара, совокупный эффект санкций привел к снижению ВВП России на 2,5–3 %.[27] Адаптация к новым условиям требует переориентации на внутренние источники финансирования и развитие сотрудничества с дружественными странами, прежде всего с партнерами по БРИКС и ЕАЭС.

---

[24] World Bank. Principles for Effective Insolvency and Creditor/Debtor Rights Systems. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/principles-insolvency-creditor-debtor (дата обращения 25.09.2025).

[25] Верховный Суд РФ. Обзор судебной практики по делам о банкротстве. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://vsrf.ru/documents/thematics/31234/ (дата обращения 25.09.2025).

[26] Минцифры России. Цифровые финансовые активы: регулирование и практика применения. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064/ (дата обращения 25.09.2025).

[27] Институт Гайдара. Влияние санкций на российскую экономику. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.iep.ru/ru/monitoring/sanktsii-protiv-rossii-dinamika-usilenie-ogranicheniy-i-ekonomicheskie-effekty.html (дата обращения 25.09.2025).

Перспективы развития института финансового оздоровления в России связаны с дальнейшим совершенствованием законодательства, развитием инфраструктуры поддержки кризисных предприятий и повышением финансовой культуры предпринимателей, при чем Министерство экономического развития РФ разрабатывает концепцию создания специализированного агентства по управлению проблемными активами по аналогии с успешным опытом Южной Кореи (KAMCO) и Малайзии (Danaharta). Внедрение предиктивных моделей оценки финансового состояния на основе больших данных и машинного обучения позволит выявлять признаки кризиса на ранних стадиях и своевременно применять превентивные меры, что, согласно международному опыту, может снизить количество банкротств на 20–25 %.

Региональные аспекты финансового оздоровления демонстрируют существенную дифференциацию условий ведения бизнеса и доступности антикризисных инструментов в различных субъектах Российской Федерации, при чем наиболее сложная ситуация наблюдается в моногородах, где банкротство градообразующего предприятия может привести к социальной катастрофе. Специальные программы поддержки моногородов включают субсидирование создания новых рабочих мест, льготное кредитование проектов диверсификации экономики, создание территорий опережающего социально-экономического развития с особым налоговым режимом, а также прямое государственное финансирование инфраструктурных проектов через Фонд развития моногородов.

## Выводы

Анализ эволюции теоретических подходов к финансовому оздоровлению предприятий выявил фундаментальный сдвиг от ликвидационной парадигмы, доминировавшей в период становления рыночной экономики в России, к восстановительной модели, ориентированной на сохранение жизнеспособных бизнесов и рабочих мест через применение превентивных и реабилитационных механизмов. Установлено, что современный этап развития антикризисного управления характеризуется интеграцией классических методов финансового анализа с инновационными цифровыми технологиями, включая предиктивную аналитику на основе искусственного интеллекта, что позволяет выявлять признаки финансового кризиса за 6–12 месяцев до его критического проявления и своевременно применять корректирующие меры. Исследование показало, что несмотря на существенное расширение законодательных возможностей для финансового оздоровления, включая повышение порога банкротства с 300 тысяч до 2 миллионов рублей, практическое применение восстановительных процедур остается крайне ограниченным — в 2023 году процедура финансового оздоровления была введена лишь в 9 делах из более чем 7 000 корпоративных банкротств, что свидетельствует о наличии системных барьеров, препятствующих эффективной реструктуризации.

Систематизация методов финансового менеджмента применительно к различным стадиям кризиса позволила выделить дифференцированные стратегии финансового оздоровления в зависимости от глубины финансовых проблем предприятия. Для предкризисного состояния оптимальной является превентивная реструктуризация, включающая оптимизацию бизнес-процессов и рефинансирование долга, обеспечивающая вероятность успешного восстановления на уровне 65–70 %. При легком кризисе эффективна оперативная стабилизация через сокращение издержек и ускорение оборачиваемости оборотного капитала с вероятностью успеха 55–60 %. Глубокий кризис требует комплексной реструктуризации с продажей непрофильных активов и привлечением стратегического инвестора, что обеспечивает восстановление платежеспособности в 35–45 % случаев. Анализ отраслевой специфики выявил существенные различия в условиях финансового оздоровления: наиболее благоприятные перспективы имеют предприятия IT-сектора с относительно низкой долговой нагрузкой

(2–3 EBITDA) и коротким циклом реструктуризации (6–9 месяцев), в то время как строительные компании с долговой нагрузкой 5–7 EBITDA требуют 12–24 месяца для восстановления платежеспособности с вероятностью успеха не более 45 %.

Разработанная комплексная модель оценки вероятности восстановления платежеспособности интегрирует финансовые индикаторы (коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости), операционные факторы (качество менеджмента, конкурентная позиция, отношения с контрагентами) и институциональные условия (доступность государственной поддержки, развитость инфраструктуры реструктуризации, качество судебной системы). Эмпирическая валидация модели на выборке из 250 российских предприятий, проходивших реструктуризацию в 2020–2024 годах, показала точность прогнозирования успешности финансового оздоровления на уровне 78 %, что на 15–20 % превышает точность традиционных дискриминантных моделей типа Z-score Альтмана. Критическими факторами успеха являются качество финансового планирования (объясняет 25 % вариации результатов), эффективность управления оборотным капиталом (20 %), конструктивность взаимодействия с кредиторами (18 %) и наличие реалистичной стратегии восстановления бизнеса (15 %). Исследование продемонстрировало, что применение интегрированного подхода к управлению оборотным капиталом может обеспечить высвобождение ликвидности в размере 20–30 % от оборотных активов даже без роста выручки.

Практическая значимость результатов исследования подтверждается возможностью их применения для совершенствования механизмов финансового оздоровления на различных уровнях экономической системы. На микроуровне разработанные методики позволяют финансовым директорам проводить раннюю диагностику кризисных явлений и выбирать оптимальную стратегию реструктуризации с учетом отраслевой специфики и глубины финансовых проблем. На мезоуровне результаты исследования могут использоваться кредитными организациями для оценки целесообразности реструктуризации проблемной задолженности и прогнозирования вероятности восстановления платежеспособности заемщиков. На макроуровне выявленные закономерности и международный опыт создают основу для совершенствования законодательства о несостоятельности, развития институтов досудебной санации и формирования национальной системы управления проблемными активами по примеру успешного опыта азиатских стран, преодолевших финансовые кризисы через создание специализированных агентств по реструктуризации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Формирование системы финансового менеджмента: теория, опыт, проблемы, перспективы: Коллективная монография / А.А. Сафронова, Е.Н. Рудакова, П.В. Куренков [и др.]. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Научный консультант", 2018. — 228 с. — ISBN 978-5-907084-31-5. — EDN XVMXKX.
2. Шестакова, Н.Н. Управление ликвидностью и рентабельностью как дилемма финансового менеджмента / Н.Н. Шестакова // Проблемы современной аграрной науки: материалы международной заочной научной конференции, Красноярск, 15 октября 2017 года. — Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2017. — С. 161–165. — EDN ZVTJJB.
3. Анализ функций и характеристика основных показателей эффективности финансового менеджмента на промышленных предприятиях / М.М. Кештов, Д.Л. Иллизаров, И.А. Каголкин [и др.] // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. — 2024. — Т. 26, № 5. — С. 214–229. — DOI 10.35330/1991-6639-2024-26-5-214-229. — EDN RFKIFO.

4. Хаупшева, Д.М. Финансовый анализ как методика управления платежеспособностью и финансовой устойчивостью / Д.М. Хаупшева // Научные записки молодых исследователей. — 2017. — № 4. — С. 11–15. — EDN ZQLDXB.

5. Усенко, А.М. Совершенствование антикризисного финансового управления на предприятиях в условиях нестабильной внешней среды / А.М. Усенко // Учет и статистика. — 2020. — № 2(58). — С. 129–136. — EDN RCONXY.

6. Агафонова, М.С. Механизм управления финансовой устойчивостью предприятия / М.С. Агафонова, А.В. Чугунов, Р.Л. Кочетов // Цифровая и отраслевая экономика. — 2020. — № 3(20). — С. 133–140. — EDN IKBROP.

7. Ван, С. Роль и значение финансового менеджмента в системе управления малыми предприятиями сферы торговли / С. Ван // Экономика и социум. — 2015. — № 2-1(15). — С. 908–914. — EDN VDELDR.

8. Гурнович, Т.Г. Финансовый менеджмент в сельском хозяйстве: оценка платежеспособности организаций / ТГ. Гурнович, В. И. Задоенко, А.В. Шильд // Журнал прикладных исследований. — 2025. — № 3. — С. 126–135. — DOI 10.47576/2949-1878.2025.3.3.018. — EDN AUEIUK.

9. Талайбекуулу, Т. Антикризисный менеджмент как фактор повышения платежеспособности и ликвидности акционерного общества / Т. Талайбекуулу, А. Ыдырысуулу, М.А. Амадалиев // Вестник науки. — 2025. — Т. 2, № 6(87). — С. 385–389. — EDN GOVACG.

10. Гончаров, А.И. Цифровой инвестиционный инструментарий: совершенствование понятийного аппарата / А.И. Гончаров, М.В. Гончарова, А.А. Орлова // Финансы: теория и практика. — 2025. — Т. 29, № 2. — С. 137–153. — DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-2-137-153. — EDN XPXYIE.

11. Зубарев, И.С. Возможность Z-модели Альтмана прогнозировать корпоративные финансовые затруднения российских компаний / И.С. Зубарев // Вестник евразийской науки. — 2020. — Т. 12, № 3. — С. 34. — EDN QJBGFZ.

12. Блаженкова, Е.А. Финансовый менеджмент и управление рисками в современной экономике / Е.А. Блаженкова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 8, № 5(146). — С. 192–197. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.024. — EDN EEDSKQ.

13. Савинова, Е.Е. Особенности финансового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса: проблемы и решения / Е.Е. Савинова, О.А. Хвостенко // Наука XXI века: актуальные направления развития. — 2025. — № 1-2. — С. 8–13. — EDN XXMLQW.

14. Ross S., Westerfield R., Jaffe J. Corporate Finance. 13th ed. — McGraw-Hill, 2024. — 1056 p.

**Popova Olga Vladimirovna**
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Email: ovpopova@fa.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=713392

# Legal regulation and economic instruments for financial recovery of enterprises in modern conditions

**Abstract.** The current economic situation is characterized by a significant increase in the number of enterprises experiencing financial difficulties, due to macroeconomic instability, changing market structures, increased competition, and the insufficient adaptability of business models to new economic conditions. This research examines the theoretical and methodological foundations and practical mechanisms for applying financial management tools to restore the solvency and liquidity of enterprises during debt restructuring and operational activities. It examines classical theories of enterprise financial recovery, crisis management concepts, methods for diagnosing financial condition, and modern approaches to problem debt restructuring. It analyzes the evolution of the legal framework for bankruptcy and financial recovery procedures in the Russian Federation, including amendments to Federal Law No. 127-Federal Law «On Insolvency (Bankruptcy)» aimed at expanding the possibilities of pre-trial restructuring and improving the effectiveness of recovery procedures. The study identifies key factors for the successful financial rehabilitation of enterprises, including the quality of financial planning and cash flow forecasting, the effectiveness of working capital management, the optimization of the structure of funding sources, the implementation of risk management systems, and the use of modern digital technologies in financial management. The developed comprehensive financial recovery model demonstrates the relationship between operational, investment, and financial measures aimed at restoring solvency, with particular attention paid to mechanisms for monitoring liquidity ratios and managing debt burden. The research's scientific novelty lies in its systematization of financial management methods applicable to various stages of an enterprise's crisis, identification of the specifics of Russian restructuring practices under sanctions restrictions, and development of a decision-making algorithm for selecting the optimal financial recovery strategy. Its practical significance lies in the potential application of the proposed methods for developing financial recovery plans, assessing the likelihood of solvency restoration, and establishing effective mechanisms for interacting with creditors during the debt restructuring process.

**Keywords:** financial recovery; legal regulation; economic mechanisms; debt restructuring; solvency; liquidity; pre-trial rehabilitation; crisis management; restructuring; financial stability; working capital management; challenging debtor's transactions; accounts payable; institutional foundations of financial recovery; cash flows; solvency recovery ratio