

# От графика погашения к плану реструктуризации

новая архитектура реабилитации бизнеса

---

**Кубасова Наталья Николаевна**

преподаватель Центра профессионального образования Института развития профессиональных компетенций и квалификаций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

V Юбилейный Всероссийский форум арбитражных управляющих  
«Банкротство 2030: новая архитектура реальности» · Москва, ТПП РФ · 22.09.2026

# График — обещание. План — доказательство

## График погашения

- Когда кредитор получит деньги
- Условие расчётов
- Обещание
- Часть документа

## План реструктуризации

- Откуда у должника появятся деньги
- Доказательство исполнимости
- Проверяемая модель восстановления
- Правовая и экономическая конструкция

**График погашения — это обещание кредиторам.**

**План реструктуризации — это доказательство, что обещание можно исполнить.**

# Проверим обещание цифрами закона

Долг 800 млн руб. · против плана — банк и уполномоченный орган ( $\approx 2/3$  долга) · расчёты обещаны «в течение восьми лет»

**$\approx 53$  млн**

минимум первого года по  
требованиям  
возражающих кредиторов

**3 месяца**

на текущие обязательства,  
первую и вторую очередь

**13 недель**

горизонт, в котором эти деньги  
должны быть видны

**Минимум первого года и 30 % за срок плана — основание отказа в утверждении (подп. 4 п. 1 ст. 61.34). Нет этих денег в платёжном календаре — это отложенная ликвидация за счёт времени кредиторов.**

# Три теста плана реструктуризации

## 1. Тест бизнеса

**Жизнеспособен ли бизнес и что мы сохраняем?**

Диагностика причин кризиса, маржинальность направлений, активы и контракты. По заявлению должника и при возражениях кредиторов — заключение аудиторской организации о возможности восстановления платёжеспособности (п. 8 ст. 48)

## 2. Тест денег

**Исполним ли план?**

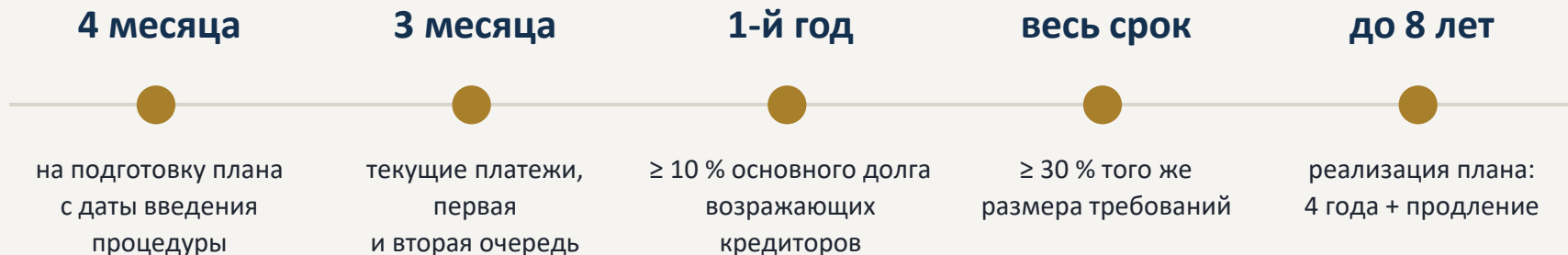
13-недельный платёжный календарь, финансовая модель восстановления платёжеспособности должника, стресс-сценарий, подтверждённое финансирование

## 3. Тест кредитора

**Выгоднее ли план ликвидации?**

Обязательный расчёт того, что незалоговый кредитор третьей очереди получил бы в конкурсном производстве, и стоимости продажи предмета залога

# Календарь, который задаёт закон



**Основные положения Закона № 253-ФЗ применяются с 27 июля 2027 года.** При этом суд по ходатайству собрания кредиторов вправе ввести реструктуризацию и там, где процедура уже введена по прежней редакции (п. 19 ст. 11). Четыре месяца — это ровно срок нормальной диагностики и построения проверяемой модели: готовиться нужно до введения процедуры.

# Ликвидационная альтернатива — часть плана

План обязан содержать расчёт суммы, которую незалоговые кредиторы третьей очереди получили бы при реализации имущества в конкурсном производстве, и сведения о возможной стоимости продажи предмета залога.

| Группа кредиторов       | Что проверяет в плане                                                             | Что сравнивает с ликвидацией               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Залоговый кредитор      | Стоимость и сохранность залога, изменение или прекращение залога, замена предмета | Срок, цену и риск реализации обеспечения   |
| Уполномоченный орган    | Реальность обязательных платежей, достоверность модели                            | Очередность, сроки, правовые ограничения   |
| Поставщик               | Сохранение клиента и оплату текущих поставок                                      | Потерю клиента и риск неплатежа            |
| Работники               | Погашение первой и второй очереди в 3 месяца                                      | Гарантии выплат и занятость                |
| Необеспеченный кредитор | Объём и срок выплат по плану                                                      | Реальный процент удовлетворения в конкурсе |

# Что превращает график в план

## Меры

Реорганизация, продажа предприятия, замещение активов, новация, отступное, конвертация требований в акции и доли, прощение долга — с ответственным, сроком и денежным эффектом

## Финансирование

Подтверждённая сумма, сроки, обеспечение, корпоративные решения и контроль использования средств.  
Неподтверждённый инвестор — не источник денег, а риск модели

## Модель управления

План выбирает вариант: участники, антикризисный управляющий, собрание кредиторов или два единоличных исполнительных органа

## Контроль

KPI, контрольные точки, отчётность, критерии существенного отклонения, порядок корректировки и последствия неисполнения

**Антикризисный управляющий не становится экономистом. Он отвечает за доказательства: расчёт ликвидационной альтернативы, проверку допущений модели и согласованность графика с денежным потоком.**

# Подготовка к новой практике

До 27 июля 2027 года — меньше года. Нужны навыки диагностики жизнеспособности, платёжного планирования, финансового моделирования, стресс-тестирования и расчёта ликвидационного сценария.

## **Арбитражный управляющий: новые правила, новые риски, новые инструменты практики**

Изменения законодательства, судебная практика, профессиональные риски, первичная финансовая диагностика

## **Антикризисный управляющий: диагностика жизнеспособности, реструктуризация долга и восстановление бизнеса**

13-недельный платёжный календарь, финансовая модель восстановления платёжеспособности должника, стресс-тестирование, подготовка плана на едином кейсе

**Институт развития профессиональных компетенций и квалификаций  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации**

· [finprofessional@fa.ru](mailto:finprofessional@fa.ru) +7 (499) 700-86-00 (доб. 1237 / 1238 / 1240 )  
г. Москва, ул. Олеко Дундича, д. 23, офис А400

