

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.71:336.64:347.736

Н.Л. МИРОНЧИК, канд. экон. наук,
начальник Управления исследований
и стратегического развития
Национальный банк Республики Беларусь
г. Минск, Республика Беларусь



Статья поступила 4.05.2026 г.

ПРЕВЕНТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ: ТРЕХУРОВНЕВАЯ ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ¹²

Актуальность. Устойчивость банковского сектора в условиях внешних и внутренних шоков зависит не только от уже накопленных рисков, но и от скорости реакции банков на первые признаки ухудшения финансового положения должника из-за роста долговой нагрузки. Превентивная реструктуризация рассматривается как комплекс мер, позволяющих не допустить перехода временных затруднений жизнеспособных предприятий в устойчивую просроченную задолженность и рост необслуживаемых активов.

Цель статьи – определить направления имплементации превентивной реструктуризации в банковскую практику Республики Беларусь.

Методы и материалы. В статье используются методы сравнительного институционального и нормативно-правового анализа, системный подход, а также логический и структурный синтез; эмпирическая база включает документы международных финансовых организаций, акты Национального банка Республики Беларусь и данные о долгосрочном кредитовании малого и среднего бизнеса.

Результаты, обладающие научной новизной. Уточнено содержание категории «превентивная реструктуризация» применительно к банковской системе и ее отличие от более общего института досудебного оздоровления. Разработана трехуровневая гибридная модель превентивной реструктуризации для Республики Беларусь (раннее выявление и диагностика, операционное воздействие, институциональная поддержка).

Практическая значимость. Результаты могут быть использованы при совершенствовании нормативной базы, регуливающей вопросы реструктуризации задолженности, классификации активов, формирования специальных резервов и организации межбанковского взаимодействия при работе с жизнеспособными должниками.

¹ Мнение, изложенное в статье, отражает взгляды автора и не обязательно совпадает с официальной позицией Национального банка Республики Беларусь

² Автор выражает благодарность главному советнику Председателя Правления Национального банка Республики Беларусь к.э.н., доценту Машниной Елене Николаевне и доценту кафедры банкинга и финансовых рынков Полесского государственного университета к.э.н., доценту Лукашевич Валентине Алексеевне за высказанные замечания и конструктивные предложения при подготовке статьи.

Ключевые слова: превентивная реструктуризация; необслуживаемые активы; кредитный риск; досудебное оздоровление; кредитный клуб; пруденциальные стимулы; жизнеспособность должника; финансовая стабильность.

MIRONCHIK N.L., PhD in Econ. Sc.

Head of Research and Strategic Development Department, National Bank of the Republic of Belarus

PREVENTIVE RESTRUCTURING IN THE BANKING SYSTEM: A THREE-TIER HYBRID MODEL FOR THE REPUBLIC OF BELARUS

Relevance. *The resilience of the banking sector to external and domestic shocks depends not only on the stock of accumulated risks, but also on the speed and effectiveness of banks' responses to early signs of borrower distress driven by rising leverage. Preventive restructuring is conceptualized as a set of measures aimed at preventing temporary financial difficulties of viable firms from turning into persistent arrears and a buildup of non-performing assets.*

Objective. *The article aims to identify key directions for the implementation of preventive restructuring within the banking practice of the Republic of Belarus.*

Methods and Data. *The study applies methods of comparative institutional and legal analysis, a systems approach, and logical and structural synthesis. The empirical base includes documents of international financial institutions, regulatory acts of the National Bank of the Republic of Belarus, and data on long-term lending to small and medium-sized enterprises.*

Contribution. *The paper refines the concept of "preventive restructuring" in the context of the banking system and distinguishes it from the broader framework of out-of-court restructuring. It develops a three-tier hybrid model of preventive restructuring for the Republic of Belarus (early identification and diagnostics; financial and operational restructuring; institutional support).*

Practical Implications. *The findings can inform improvements in the regulatory framework governing debt restructuring, asset classification, provisioning (loan loss reserves), and interbank coordination mechanisms in dealing with viable borrowers.*

Keywords: *preventive restructuring; non-performing assets; credit risk; out-of-court restructuring; creditor coordination (creditor club); prudential incentives; borrower viability; financial stability.*

Введение. Финансово-экономические шоки, вызванные геополитической нестабильностью, санкционным давлением и разрывом производственно-логистических цепочек, сопровождаются ростом долговой нагрузки реального сектора экономики и рисков для финансовой стабильности. В этих условиях система обеспечения финансовой стабильности в значительной степени зависит от эффективности регуляторных режимов работы с неплатежеспособностью, способных предотвратить трансформацию временных шоков в избыточную долговую нагрузку (debt overhang), затяжную стагнацию и накопление необслуживаемых активов в банковском секторе [1]. На этом фоне в регуляторной и научной повестке укрепляется концепция досудебного финансового оздоровления – системной работы с задолженностью

жизнеспособных субъектов хозяйствования на ранних стадиях финансовых затруднений, когда обязательства еще исполняются, но риск возникновения просроченной задолженности и неплатежеспособности уже нарастает (пограничная задолженность) [2–4].

Для Республики Беларусь, где стоит задача одновременно поддерживать кредитование реального сектора экономики и сохранять финансовую стабильность, вопрос качества кредитного портфеля приобретает особое значение, поскольку активная кредитная экспансия повышает вероятность накопления проблемных активов. Это требует не только ужесточения подходов к оценке кредитоспособности должников, но и развития новых инструментов для своевременной работы с пограничной задолженностью жизнеспособных должников. Превентивная реструктури-

зация – один из инструментов, повышающих качество банковских активов и устойчивость финансовой системы. Цель статьи состоит в определении направлений имплементации превентивной реструктуризации в банковскую практику Республики Беларусь.

В национальном законодательстве Республики Беларусь основу соответствующего регулирования составляет институт досудебного оздоровления, закрепленный в законе «Об урегулировании неплатежеспособности» [5]. Он охватывает широкий круг мер, принимаемых руководством, собственниками и государственными органами в отношении юридического лица на основании частного определения суда, и по своему объему существенно шире того, что в данной работе обозначается термином «превентивная реструктуризация». Понятие «реструктуризация задолженности» в белорусском правовом поле присутствует в ряде подзаконных актов: Указ Президента № 200 от 24.05.2018 «О реструктуризации задолженности и прекращении обязательств» и соответствующие акты Национального банка используют его применительно к изменению условий кредитного договора – сроков, процентных ставок, порядка погашения – без прекращения самого обязательства [6; 7]. Однако в этих документах реструктуризация остается набором разрозненных инструментов: пролонгация, отсрочка или рассрочка платежей, конвертация долга в долю в уставном фонде. Цельного механизма, встроенного в систему управления рисками и макрофинансовой стабильности, они не формируют.

В данной работе под превентивной реструктуризацией понимается более узкий, банковский по своей природе инструмент: комплекс согласованных мер по изменению условий обязательств должника перед банком или банками-кредиторами, применяемых на ранних стадиях финансовых затруднений в увязке с программой трансформации бизнес-модели организации с целью сохранения ее жизнеспособности и предотвращения судебных процедур неплатежеспособности. По содержанию данное определение перекликается с трактовкой реструктуризации в МСФО (IAS) 37, признанном в Беларуси для целей финансовой отчетности, где под реструктуризацией понимается программа существенного изменения масштаба или способа осуществления деятельности компании

[8]. Аналогичный акцент на системном и превентивном характере процедур присутствует в подходах МВФ, Всемирного банка и ЕБРР, а также в Директиве (ЕС) 2019/1023 [2–4; 9].

1. Актуальность темы превентивной реструктуризации в мировой практике

Вопросы превентивной реструктуризации имеют значение не только на уровне отдельных должников и кредиторов, но и на макрофинансовом уровне. Во-первых, она выступает инструментом управления избыточной долговой нагрузкой организаций и динамикой неплатежеспособности. Исследования МВФ показывают, что после крупных кризисов экономики нередко проходят через продолжительную фазу делевериджа, сопровождаемую недоинвестированием и слабой динамикой роста, а высокий уровень задолженности реального сектора и неопределенность перспектив урегулирования неплатежеспособности формируют классическую проблему долгового навеса (*debt overhang*), снижающую стимулы к новым инвестициям [1]. В концепции «сглаживание кривой неплатежеспособности» (*Flattening the Insolvency Curve*) МВФ акцент делает на том, что всплеск банкротств нужно не допускать во времени, а растягивать, обеспечивая быстрый доступ жизнеспособных компаний к досудебным процедурам финансового оздоровления, а нежизнеспособных – к ликвидационным процедурам. Такой подход трактуется как один из инструментов управления системным риском и поддержания финансовой стабильности [2].

Во-вторых, эффективно применяемые инструменты превентивной реструктуризации напрямую снижают банковские риски. Накопление проблемной задолженности в реальном секторе ведет к росту доли необслуживаемых активов (*NPL*), увеличению потребности в специальных резервах и капитале, ухудшению качества обеспечения и снижению доходности портфелей; в такой ситуации банки начинают осторожнее принимать риск и перераспределяют активы в пользу государственных ценных бумаг и других высоколиквидных инструментов [10; 11].

В-третьих, отсутствие эффективных инструментов реструктуризации и работы с задолженностью способствует сохранению в

экономике финансово нежизнеспособных субъектов. Международные организации, включая СФС, подчеркивают, что сохранение финансово нежизнеспособных банков и фирм («банки-зомби», «фирмы-зомби») блокирует перераспределение ликвидности в пользу более эффективных производств, усиливает процикличность финансовой системы и ограничивает эффективность кредитного канала денежно-кредитной политики [12; 13]. Эмпирические исследования подтверждают, что рост NPL сдерживает кредитную активность и повышает уязвимость банков к макроэкономическим шокам, а высокий уровень проблемной задолженности ослабляет реакцию кредитования на изменения процентных ставок [11; 14].

В совокупности это позволяет рассматривать превентивную реструктуризацию как элемент институциональной архитектуры финансовой стабильности и инструмент сдерживания накопления NPL. Своевременная реструктуризация жизнеспособных должников и более оперативное ликвидационное производство в отношении нежизнеспособных субъектов укрепляют устойчивость банковского сектора и повышают эффективность кредитного канала денежно-кредитной политики. Напротив, высокая долговая нагрузка при слабых процедурах урегулирования задолженности становится источником системного риска и ограничивает возможности банков по наращиванию кредитного предложения.

2. Позиции международных организаций и первые оценки эффектов

По мере того, как значимость превентивной реструктуризации становится более очевидной, международные институты все активнее включают ее в свою повестку, систематизируя ключевые элементы соответствующих регуляторных режимов, их эмпирические эффекты и накопленный страновой опыт. Исследования МВФ, посвященные проблеме «сглаживания кривой неплатежеспособности», показывают, что эффективно управлять задолженностью реального сектора возможно лишь при наличии стимулов для раннего входа должников в процедуры реструктуризации, а также развитых частных и гибридных режимов урегулирования задолженности, сочетающих судебный контроль и оперативность внесудебных соглашений. Та-

кие режимы позволяют сохранять жизнеспособные предприятия как непрерывно действующие субъекты (*going concern*) [1; 2].

Всемирный банк в докладе, посвященном поддержке компаний в процессе реструктуризации и восстановления, подчеркивает необходимость адресной поддержки жизнеспособных организаций, усиления судебных процедур финансового оздоровления (*court-sanctioned processes*), развития механизмов досудебного урегулирования (*out-of-court workouts*) и увязки государственных программ поддержки с условиями реструктуризации задолженности [4]. Подчеркивается, что сочетание судебных и внесудебных инструментов ускоряет урегулирование проблемной задолженности и уменьшает потери кредиторов по сравнению с юрисдикциями, где регуляторные режимы преимущественно ориентированы на ликвидационные процедуры.

ЕБРР, оценивая национальные регуляторные режимы работы с проблемной задолженностью и оздоровлением бизнеса, в качестве признаков развитой системы выделяет возможность проведения превентивной реструктуризации до возбуждения производства по делу о неплатежеспособности, введение моратория на удовлетворение требований кредиторов в период переговоров (*standstill agreement*), а также наличие механизма принудительного утверждения плана (*cross-class cram-down*) при соблюдении принципа коллективного принятия решений. Материалы ЕБРР по странам Центральной и Восточной Европы, в частности по Польше и Хорватии, показывают, что модернизация регуляторных режимов в сфере реструктуризации предприятий в соответствии с Директивой (ЕС) 2019/1023 ориентирована на сохранение жизнеспособных предприятий и расширяет возможности применения процедур досудебного финансового оздоровления [15; 16]. Для Беларуси эта практика ценна тем, что опирается на правовые и институциональные решения, близкие по уровню развития к национальной системе урегулирования неплатежеспособности и банковского надзора.

Директива ЕС 2019/1023 систематизирует данные подходы, закрепляет минимальные стандарты института превентивной реструктуризации: механизмы раннего обнаружения признаков финансовой неустойчивости, вре-

менный мораторий, регламентированный порядок утверждения планов и освобождение от обязательств (discharge of debt) для добросовестных должников [9]. В международной банковской практике базовый набор инструментов реструктуризации, помимо пролонгации и изменения графика погашения, включает дисконтирование задолженности (списание части долга) при условии участия собственников в покрытии убытков, конвертацию долга в уставный фонд (debt-equity swap), а также предоставление нового (в том числе приоритетного) финансирования (new money) в рамках утвержденного плана финансового оздоровления [3].

В документах МВФ, Всемирного банка, СФС и институтов ЕС особое внимание уделяется ситуациям множественности кредиторов. При отсутствии общей нормативной базы и регламентированных процедур коллективного принятия решений возрастают издержки координации и усиливается стратегическое поведение – отказ отдельных кредиторов от участия в реструктуризации даже в случаях, когда согласованное решение выгодно всем сторонам. Поэтому процедуры превентивной реструктуризации и досудебного урегулирования рассматриваются как институциональный ответ на проблему консолидации требований: они задают порядок формирования групп кредиторов, голосования квалифицированным большинством и, при соблюдении установленных условий, принудительного утверждения плана для несогласных кредиторов [12; 17; 18].

Это снижает риск блокирования реструктуризации жизнеспособных организаций и повышает вероятность своевременной работы с задолженностью без перехода к ликвидационному производству.

В документах Базельского комитета по банковскому надзору превентивная реструктуризация не оформляется как самостоятельный правовой институт, что отражает мандат Комитета, ориентированный на банковское регулирование и пруденциальный надзор. Вместе с тем Базель III, стандарты по необслуживаемым активам и реструктурированной задолженности, а также требования к управлению кредитным риском и учету ожидаемых кредитных убытков исходят из необходимости своевременного распознавания ухудшения качества активов и экономически обоснованного изменения условий исполне-

ния обязательств [19–21]. Такая надзорная рамка фактически подталкивает банки к развитию механизмов ранней и содержательной реструктуризации задолженности с признаками повышенного кредитного риска до момента ее перехода в категорию проблемных (необслуживаемых) активов.

Первые оценки реформ законодательства об урегулировании неплатежеспособности в ряде стран ЕС, реализованных во исполнение Директивы 2019/1023, показывают, что внедрение процедур досудебного оздоровления сопровождается ростом доли случаев сохранения предприятий как непрерывно действующих субъектов [3; 9; 15; 16]. Отмечается также сокращение сроков урегулирования задолженности, снижение кредитных потерь банков и более сглаженная динамика NPL после кризисов [11]. Эти результаты интерпретируются международными организациями как вклад институтов реструктуризации в укрепление финансовой устойчивости и расширение пространства для проведения макропруденциальной и денежно-кредитной политики без угрозы для финансовой стабильности [3; 4; 12].

3. Становые подходы, релевантные для Беларуси

Опыт стран ЕС, имплементировавших Директиву (ЕС) 2019/1023, в том числе Германии, Нидерландов и ряда государств Центральной и Восточной Европы, свидетельствует о смещении акцентов от ликвидационного производства в сторону досудебного оздоровления финансово устойчивых должников. Смысл в том, что акцент переносится на реструктуризацию до возбуждения дела о неплатежеспособности, введение временного моратория на удовлетворение требований кредиторов на период переговоров и возможность утверждения плана санации вопреки возражениям отдельных кредиторов. В основе превентивной реструктуризации изменение условий кредитных договоров, направленных на пролонгацию сроков погашения, предоставление отсрочек и рассрочек, пересмотр порядка обслуживания долга, включая процентные ставки и графики выплат. Эти инструменты используются как базовые для предотвращения дефолта жизнеспособных должников и ограничения риска накопления проблемных активов [2–4].

По мере развития институциональной среды могут добавляться новые более слож-

ные решения: частичное списание долга при условии участия собственников в покрытии убытков, конвертация задолженности в уставный капитал, а также предоставление нового финансирования с присвоением ему статуса внеочередного требования в рамках утвержденного плана. При этом правовая защита нового капитала трактуется прежде всего как создание гарантий для кредиторов и инвесторов, а не как стимулирование избыточной долговой нагрузки.

Для государств, где режимы досудебного оздоровления находятся в стадии становления, наиболее реалистичным начальным этапом является использование базовых инструментов реструктуризации – пролонгации сроков возврата кредита и изменения графиков платежей, в том числе посредством предоставления отсрочки или рассрочки. Поэтапное внедрение новых, более сложных инструментов (частичного списания задолженности, конвертации долга в уставный капитал и защиты нового финансирования) представляется целесообразным по мере совершенствования нормативной базы, мониторинга финансовой устойчивости должников и механизмов межбанковской координации. В этом контексте подходы, продвигаемые ЕБРР в странах Центральной и Восточной Европы, представляются релевантными для Беларуси: речь идет об их адаптации к национальному законодательству об урегулировании неплатежеспособности и системе банковского надзора [15; 16].

4. Белорусский контекст: проблемы и возможности

В отечественной практике инструментарий урегулирования долговых проблем реализуется на двух уровнях. На институциональном уровне сокращению объема проблемных активов банков способствует деятельность Агентства по управлению активами, созданного и действующего в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 14 июля 2016 г. № 268 «О создании и деятельности открытого акционерного общества „Агентство по управлению активами“» и осуществляющего централизованный выкуп проблемной задолженности. Нормативно-правовой уровень представлен иерархической системой актов: от процедур своевременной санации и вывода нежизнеспособных субъектов из оборота в рамках Закона «Об урегулировании неплатежеспособно-

сти» до точечных инструментов финансового оздоровления, закрепленных в Указе Президента Республики Беларусь от 24 мая 2018 г. № 200 и ряде инструкций Национального банка [5; 7; 22]. Вместе с тем действующие институты в большей степени ориентированы на работу с уже сформировавшейся проблемной задолженностью, тогда как вопрос о системном механизме превентивного – до наступления просрочки – урегулирования долговой нагрузки жизнеспособных должников остается открытым [7].

Рассмотрение проблематики на примере малого и среднего предпринимательства (МСП) показывает, что ключевым вызовом для банковского сектора выступают не столько объемы кредитования, сколько качество формирующейся долговой нагрузки. Исторически доступ МСП к кредитным ресурсам в Беларуси оценивался как ограниченный, что фиксировалось как в международных обзорах по финансированию МСП, так и в отчетах Всемирного банка и МФК [23; 24]. В то же время последовательная реализация мер поддержки малого и среднего бизнеса в последние годы привела к заметному улучшению ситуации. Так, доля долгосрочных кредитов МСП в общей сумме долгосрочной задолженности юридических лиц за 2023–2025 годы увеличилась на 7,5 п.п. и на 1 января 2026 г. достигла 37,5%, что сопоставимо с долей МСП в инвестициях в основной капитал в целом по экономике (около 39–40%). Этому способствовало и сокращение разрыва в стоимости кредитных ресурсов: если в 2023 г. спред между средней процентной ставкой по новым долгосрочным кредитам для МСП и средним уровнем по юридическим лицам составлял около 0,85 п.п., то в 2025 г. он снизился до 0,45 п.п., что указывает на сближение условий финансирования [25].

Отдельного внимания заслуживает динамика долгосрочного кредитования субъектов МСП. В течение 2025 года задолженность по долгосрочным кредитам увеличилась с 10,58 млрд рублей на 1 января 2025 г. до 14,16 млрд рублей на 1 января 2026 г., то есть на 33,8%. Одновременно в этот период просроченная задолженность по долгосрочным кредитам МСП временно возросла до 202,9 млн рублей (по состоянию на 1 января 2026 г.), что в 4,1 раза выше уровня на начало года (49,4 млн рублей), а отношение просрочен-

ной задолженности к общей задолженности по долгосрочным кредитам достигало 1,4% против 0,5% годом ранее [25]. Уже к 1 апреля 2026 г. объем просроченной задолженности снизился до значений, сопоставимых, а затем и ниже уровня на 1 января 2025 г., однако сам факт кратковременного, но резкого всплеска просрочки на фоне ускоренного роста долгосрочного кредитования указывает на повышенную чувствительность банковских балансов к ухудшению макрофинансовых условий и на необходимость более системной работы с долговой нагрузкой МСП (рисунок 1).

Таким образом, на примере МСП видно, что ключевым вызовом для банковского сектора выступает не столько наращивание объемов долгосрочного кредитования МСП, сколько качество формирующейся долговой нагрузки и устойчивость кредитного портфеля к шокам. В условиях стресса приоритетными элементами обеспечения финансовой стабильности становятся процедуры раннего обнаружения признаков обесценения активов, усиление мониторинга кредитного риска и внедрение инструментов системной работы с долговой нагрузкой. К числу таких инструментов относится превентивная реструктуризация пограничной задолженности жизнеспособных должников. Реализация таких мер позволяет поддерживать динамику кредитования частного сектора, сглаживая пики избыточной долговой нагрузки на экономику и

укрепляя общую устойчивость банковской системы.

5. Трехуровневая гибридная модель для Республики Беларусь

Институциональной основой для развития механизма превентивной реструктуризации в Республике Беларусь выступает программа содействия банковского сектора адаптации и трансформации бизнеса субъектов реального сектора экономики (программа «Трансформация»). Она закреплена в Среднесрочной программе деятельности Национального банка и финансового сектора на 2026–2030 годы (постановление Правления Национального банка от 11.02.2026 № 38) [26]. По сути, программа направлена на сопровождение глубокой операционной и стратегической трансформации предприятий-должников, имеющих потенциал восстановления платежеспособности: их технологическое обновление, оптимизацию бизнес-процессов и совершенствование систем корпоративного управления. Встраивание механизма превентивной реструктуризации в контур программы «Трансформация» позволит увязать работу с долговой нагрузкой и мероприятия по оздоровлению бизнеса в единый процесс. Это, в свою очередь, будет способствовать перераспределению ресурсов в более продуктивные проекты, снизит вероятность накопления NPL и укрепит устойчивость банковской системы.



Рисунок 1. – Динамика долгосрочного кредитования и просроченной задолженности МСП в Беларуси

Примечание – Источник: расчеты автора по данным [25].

Предлагаемая модель, по сути, предполагает отказ от практики, когда каждый банк по-своему решает, как работать с пограничным должником, и переход к согласованной гибридной модели превентивной реструктуризации с четко определенными условиями участия. На практике решения по одному и тому же должнику нередко принимаются отдельно, реструктуризация чаще всего начинается уже при наличии просроченных обязательств, воспринимается преимущественно как вынужденная уступка и редко увязывается с операционной трансформацией бизнес-модели предприятия. Новая конфигурация, напротив, опирается на межбанковскую координацию и поддержку на стадии появления ранних признаков обесценения активов. Изменение условий обслуживания долга увязывается с реализацией стратегии трансформации бизнеса и достижением контрольных ориентиров. Для банков это означает переход к системному управлению пограничной задолженностью, а для предприятий – возможность восстановить платежеспособность до формального дефолта.

В ядре архитектуры лежат несколько принципиальных установок. Во-первых, приоритет отдается сохранению функционирующего бизнеса, если у него есть реалистичные основания для восстановления платежеспособности. В этом случае превентивная реструктуризация позволяет ограничить эффект необратимой утраты производственного и человеческого капитала вследствие ликвидации потенциально жизнеспособных предприятий и дает более высокий совокупный результат по сравнению с ликвидацией, сопровождающейся утратой факторов производства. Во-вторых, процедуру целесообразно строить прежде всего на согласительных механизмах, а не на доминировании императивного судебного надзора. Это снижает процессуальную нагрузку на систему экономических судов, минимизирует административные и репутационные издержки должника, соответствует принципам белорусской правовой доктрины и может использоваться как инструмент повышения эффективности государственной политики макрофинансовой стабилизации. В-третьих, важное место занимает пакет регуляторных стимулов к своевременному инициированию реструктуризации со стороны должника и/или кредиторов,

при наличии понятных критериев участия, предсказуемых регуляторных последствий и справедливого распределения рисков.

Реализация этих подходов предполагает формирование гибкой трехуровневой гибридной модели работы с пограничной задолженностью жизнеспособных предприятий (рисунок 2).

Первый уровень гибридной модели – обнаружение и диагностика. На этом этапе важно своевременно увидеть финансовые затруднения и оценить, насколько реалистично восстановление деятельности должника. Для этих целей банки опираются на единый набор индикаторов раннего предупреждения и критериев жизнеспособности, дополняя его индикаторами и критериями, сформированными с учетом специфики своей деятельности.

К количественным индикаторам можно отнести результаты стресс-тестов, динамику денежных потоков и оборачиваемость капитала, то есть показатели, напрямую отражающие устойчивость к шокам. Важно дополнять их качественными сигналами – изменением рыночной конъюнктуры, потерей ключевых контрагентов, нарастанием корпоративных конфликтов, а также оценкой управленческих решений, формируемой в ходе регулярного диалога с собственниками и менеджментом. В результате банки оперативно получают перечень должников, для которых превентивная реструктуризация экономически оправдана и соответствует критерию стратегической значимости. Такой подход переводит акцент с реагирования на уже наступившее неисполнение обязательств на более раннее выявление рисков и принятие упреждающих мер, когда у предприятия еще есть пространство для восстановления.

Оценка жизнеспособности строится не на одном показателе, а на совокупности признаков. В центре внимания остаются операционная рентабельность и способность должника выполнять обязательства по обновленному графику, без выполнения этих условий говорить о восстановлении затруднительно. Существенное значение придается и сравнительной оценке: чистая приведенная стоимость по сценарию оздоровления должна превышать ожидаемую стоимость при ликвидации.



Рисунок 2. – Трехуровневая гибридная модель превентивной реструктуризации для банковской системы Республики Беларусь

Примечание – Источник: разработано автором.

Для белорусской экономики дополнительно вводится критерий стратегической значимости: анализируется, как возможное банкротство скажется на занятости и социальной ситуации в регионе, экспорте, сохранении ключевых технологий. В совокупности это позволяет отделить временные финансовые трудности от устойчивой экономической несостоятельности. В первом случае применяется превентивная реструктуризация, во втором – процедуры несостоятельности с использованием ликвидационных или реабилитационных инструментов. Затягивание решений в отношении жизнеспособных субъектов, напротив, ведет к консервации неэффективной задолженности, росту потерь кредиторов и дальнейшему ухудшению качества банковских активов.

Второй уровень гибридной модели – операционное воздействие. Здесь формируется и реализуется пакет мер по финансовому и операционному оздоровлению отобранных должников. В рамках финансового блока мо-

гут использоваться хорошо знакомые для банков инструменты. Речь идет о перераспределении платежной нагрузки во времени (изменение сроков и графиков погашения), корректировке процентных ставок, установление грейс-периодов. При необходимости, в обоснованных случаях, могут применяться и более сложные инструменты такие, как частичное списание задолженности и конвертация части долга в капитал. Важную роль также может играть «кредит на оздоровление», предоставляемый для поддержания текущей ликвидности и финансирования первоочередных мероприятий по восстановлению бизнеса. Операционная часть может реализовываться через стратегию трансформации бизнеса, которая, в зависимости от специфики конкретного должника, включает такие меры, как продажа непрофильных активов, пересмотр структуры затрат, донстройка производственных и сбытовых цепочек, усиление системы корпоративного управления, повышение качества операцион-

ного менеджмента, привлечение нового инвестора или стратегического партнера. Финансовое обоснование этих шагов фиксируется в бизнес-плане, а непосредственный график их внедрения закрепляется в дорожной карте. Ключевым условием выступает жесткая привязка изменения долговой нагрузки к достижению согласованных целевых показателей трансформации, соблюдению должником принципа добросовестности, а также к подтвержденной готовности предприятия к серьезной операционной трансформации и обеспечению полной прозрачности отчетности.

Третий уровень гибридной модели – институциональная поддержка. Он включает механизмы координации кредиторов и регуляторные стимулы. Координация в такой модели нацелена на то, чтобы избежать хаотичного взыскания задолженности, способного разрушить жизнеспособное предприятие. Для этого формируется определенная среда межбанковского согласования. Суть ее в том, что на период переговоров вводится мораторий на реализацию индивидуальных прав требования, создается временный координационный комитет банков («клуб кредиторов»), который согласует общий пакет мер, а также заранее оговариваются принципы распределения рисков и потенциальных выгод между участниками реструктуризации. Такой формат снижает риск поведения по типу «безбилетника», когда отдельные кредиторы стремятся воспользоваться результатами оздоровления за счет уступок других, не принимая участия в реструктуризации на сопоставимых условиях, и способствует выработке консолидированной позиции банковского сектора в отношении должника.

Пакет регуляторных стимулов и сопровождения должен снижать барьеры для применения превентивных мер. В этой связи значение приобретает развитие риск-ориентированного подхода к регулированию, включая возможность временного смягчения отдельных пруденциальных требований для банков, участвующих в восстановлении жизнеспособных предприятий. Следует отметить, что действующая нормативная база Республики Беларусь (в частности, Инструкция № 138) уже предусматривает развернутый инструментальный мониторинг кредитных рисков, однако процедуры классификации активов и формирования специ-

альных резервов по-прежнему во многом опираются на ретроспективные показатели – факты просрочки, признаки финансовой неустойчивости, сам факт реструктуризации. [7]. Представляется целесообразным нормативно закрепить возможность проведения превентивной реструктуризации, на основе прогностических индикаторов без автоматического ухудшения категории качества актива. Это позволило бы более гибко учитывать последствия изменения регуляторного режима и снизить потенциальное напряжение между пруденциальными требованиями и задачами финансового оздоровления.

С этой точки зрения ключевыми видятся несколько направлений. Первое – предоставить банкам возможность проводить превентивную реструктуризацию без автоматического понижения категории качества актива, если изменение условий опирается на набор индикаторов раннего предупреждения, а не на уже наступившую просрочку. В сочетании с механизмом «регуляторной паузы», позволяющим временно сохранить категорию качества при наличии реалистичного плана оздоровления, это снижает барьер для использования досудебных инструментов. Второе – закрепить в нормативных актах специальный регуляторный режим для «кредита на оздоровление». Новый ресурс, направляемый на поддержание ликвидности и реализацию плана восстановления, должен иметь понятный приоритет по отношению к ранее возникшим требованиям, что уменьшает риск для банков и делает такие кредиты экономически оправданными. Третье – подготовить методические рекомендации Национального банка с унифицированным перечнем индикаторов раннего предупреждения и мониторинга, где центральное место должны занять показатели долговой нагрузки и достаточности денежного потока для ее обслуживания. Данные индикаторы должны подлежать обязательному учету во внутренних системах риск-менеджмента банков. Единый набор таких метрик позволит сблизить практику банков, сформировать стандарт профессиональной осмотрительности и создать основу для сопоставимого анализа преддефолтных состояний должников.

Система регуляторного сопровождения должна также содержать ясные условия выхода из программы превентивной реструктуризации, принципы участия (прекращения

участия) в программе. При устойчивом отклонении контрольных показателей стратегии должника от прогнозных значений действие «регуляторной паузы» прекращается, а актив классифицируется в соответствии с фактическим уровнем риска. Для отработки описанных подходов целесообразно использовать пилотные проекты на ограниченном круге банков и предприятий в формате «регуляторной песочницы». Это позволит определить принципы участия (прекращения участия) в программе, уточнить параметры индикаторов раннего предупреждения, откалибровать регуляторные стимулы и снизить риск возникновения морального вреда до расширения практики на всю банковскую систему.

Таким образом, термин «гибридная» отражает несколько важных особенностей модели. Во-первых, она объединяет договорные решения по изменению условий задолженности с регуляторным и координационным сопровождением, опирающимся на требования банковского надзора и программные документы регулятора. Во-вторых, финансовая реструктуризация в данной конфигурации не отделяется от операционной и стратегической трансформации бизнеса должника, тогда как в большинстве зарубежных режимов акцент делается преимущественно на юридико-финансовой стороне процедур. Наконец, модель опирается на сочетание национального законодательства в сфере урегулирования неплатежеспособности и правовых подходов к превентивной реструктуризации, закрепленных в международных документах, с рамкой МСФО и стандартами Базельского комитета по учету ожидаемых кредитных убытков и работе с реструктурированной задолженностью и при этом не предполагает обязательного судебного сопровождения.

Заключение. В условиях нарастающих структурных и геополитических шоков качество и структура долговой нагрузки реального сектора становятся главным каналом передачи рисков в банковский сектор, определяя динамику необслуживаемых активов.

Результаты исследований МВФ, Всемирного банка, ЕБРР, институтов ЕС и Базельского комитета свидетельствуют, что развитые режимы досудебного оздоровления опираются на ранний вход должников в проце-

дуру, сочетание судебного контроля с гибкостью внесудебных соглашений, координацию действий кредиторов и правовую защиту нового финансирования. В странах, внедривших положения Директивы (ЕС) 2019/1023, такие подходы уже привели к сокращению сроков урегулирования задолженности, увеличению доли сохраненных предприятий и более сглаженной динамике NPL в посткризисные периоды.

Ситуация в Республике Беларусь, как показано на примере сегмента малого и среднего предпринимательства, характеризуется одновременным расширением долгосрочного кредитования МСП и резкими, хотя и краткосрочными, всплесками просроченной задолженности, что указывает на уязвимость банковских балансов к ухудшению макрофинансовых условий. В таких обстоятельствах опора только на традиционные надзорные и пруденциальные инструменты оказывается недостаточной: при отсутствии встроенных механизмов ранней диагностики и гибкой реструктуризации долгов жизнеспособных предприятий усиливается риск затяжного долгового навеса, быстрого и сильного кредитного сжатия.

В этой связи в ходе исследования превентивной реструктуризации получены следующие результаты.

1. Уточнено содержание категории «превентивная реструктуризация» применительно к банковской системе Республики Беларусь. Под ней предлагается понимать более узкий по сравнению с досудебным оздоровлением комплекс мер раннего изменения условий обязательств жизнеспособных должников в увязке с трансформацией их бизнес-модели, направленный на снижение долговой нагрузки и недопущение перехода к судебным процедурам неплатежеспособности.

2. Сформированы практические предложения по развитию механизма превентивной реструктуризации в банковской практике Республики Беларусь. Предлагается внедрить трехуровневую гибридную модель, где первый уровень (обнаружение и диагностика) обеспечивает раннюю идентификацию финансовых затруднений и отбор жизнеспособных и стратегически значимых должников на основе согласованного набора количественных и качественных индикаторов. Второй уровень (операционное воздействие) связы-

вает изменение долговой нагрузки с программой трансформации бизнеса должника, сочетая изменение сроков, графиков, процентных ставок и другие механизмы с операционными мерами повышения эффективности. Третий уровень (институциональная поддержка) включает межбанковскую координацию кредиторов, совокупность регуляторных стимулов, а также методологическое обеспечение со стороны регулятора. Задача институциональной поддержки – снизить конфликт между пруденциальными требованиями и целями финансового оздоровления. В этот контур входят механизм «регуляторной паузы», «кредит на оздоровление» с приоритетным статусом среди требований, унифицированный перечень индикаторов раннего предупреждения и мониторинга, а также принципы участия и прекращения участия в программе превентивной реструктуризации. Такая конфигурация позволяет перевести работу с пограничной задолженностью из разрозненных решений отдельных банков в единый регуляторный режим и согласованные действия кредиторов, что создает условия для заблаговременного сдерживания роста проблемной задолженности и потерь капитала в условиях макрофинансовых шоков и нарастания кредитного риска.

Уточнение содержания категории «превентивная реструктуризация» применительно к банковской системе и разработка трехуровневой гибридной модели, адаптированной к условиям Республики Беларусь, представляют научную новизну статьи, а возможность применения предложенных подходов при совершенствовании нормативной базы, регуливающей вопросы реструктуризации задолженности, классификации активов, формирования специальных резервов и организации межбанковского взаимодействия при работе с жизнеспособными должниками, отражают ее практическую значимость.

Список обозначений:

МСП – малое и среднее предпринимательство;
NPL – необслуживаемые активы (non-performing loans);

МСФО – Международные стандарты финансовой отчетности;

МВФ – Международный валютный фонд (IMF);

ВБ – Всемирный банк (World Bank);

ЕБРР – Европейский банк реконструкции и развития (EBRD);

СФС – Совет по финансовой стабильности (FSB);

ЕС – Европейский союз (EU);

ЕЦБ – Европейский центральный банк (ECB).

Список использованных источников

1. Goretti, M. Macro-Financial Implications of Corporate (De)Leveraging in the Euro Area Periphery / M. Goretti, M. Souto. – Washington, DC : International Monetary Fund, 2013. – 24 p. – (IMF Working Paper ; WP/13/154). – URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13154.pdf> (date of access: 15.03.2026).
2. Flattening the Insolvency Curve: Promoting Corporate Restructuring in Asia and the Pacific in the Post-COVID-19 Recovery / A. Bauer, R. Craig, J. Garrido [et al.]. – Washington, DC : International Monetary Fund, 2021. – 40 p. – (IMF Working Paper ; WP/21/16). – URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2021/english/wpiea2021016-print-pdf.pdf> (date of access: 17.03.2026).
3. Restructuring and Insolvency in Europe: Policy Options in the Implementation of the EU Directive / J. Garrido, C. DeLong, A. Rasekh [et al.]. – Washington, DC : International Monetary Fund, 2021. – 53 p. – (IMF Working Paper WP/21/152). – URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2021/english/wpiea2021152-print-pdf.pdf> (date of access: 18.03.2026).
4. Supporting Firms in Restructuring and Recovery. EFI Insight-Finance, Competitiveness and Innovation. – Washington, DC : World Bank, 2021. – 59 p. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/306401616131450724/pdf/Supporting-Firms-in-Restructuring-and-Recovery.pdf> (date of access: 21.03.2026).
5. Об урегулировании неплатежеспособности : Закон Респ. Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415 З : в ред. по сост. на 17 дек. 2022 г. № 228 З // Национальный правовой Интернет портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200227> (дата обращения: 29.03.2026).
6. О реструктуризации задолженности и прекращении обязательств : Указ Президента Республики Беларусь, 24 мая 2018 г., № 200 // Национальный правовой Интернет-

- портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31800200> (дата обращения: 30.03.2026)
7. Инструкция о порядке формирования и использования специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе : [утв. постановлением Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 28 сент. 2006 г. № 138 (в ред. постановления Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 15 дек. 2017 г. № 505) : вступ. в силу с изм. утв. постановлением Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 30 мая 2025 г. № 141]. – Мн. : Национальный банк Республики Беларусь, 2025. – URL: <https://www.nbrb.by/legislation/documents/p138.pdf> (дата обращения: 02.04.2026).
 8. МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» : обзор применения / Центр бухгалтерского учета и аудита. – Минск : Центр БГУ, 2024. – URL: <https://cbg.by/for-specialist/tpost/nrmrbe6641-msfo-ias-37-otsenochnie-obyazatelstva-us> (дата обращения: 22.03.2026)
 9. Directive (EU) 2019/1023 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on preventive restructuring frameworks, on discharge of debt and disqualifications, and on measures to increase the efficiency of procedures concerning restructuring, insolvency and discharge of debt, and amending Directive (EU) 2017/1132 (Directive on restructuring and insolvency) // Official Journal of the European Union. – 2019. – L 172. – P. 18–55. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1023&qid=1775106590610> (date of access: 19.03.2026).
 10. Tölö, E. How Much Do Non-Performing Loans Hinder Loan Growth in Europe? / E. Tölö, M. Virén // European Economic Review. – 2021. – Vol. 136. – Art. 103773. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014292121001264> (date of access: 25.03.2026).
 11. The Macroeconomic Impact of NPLs in Euro Area Countries / I. Huljak, R. Martin, D. Moccero [et al.] // SUERF Policy Note. – 2020. – No 185. – Vienna: SUERF. – 10 p. – URL: https://www.suerf.org/wp-content/uploads/2023/12/f_6e16f49067dd5601bc1afc8296ab5801_15979_suerf.pdf (date of access: 03.04.2026).
 12. Thematic Review on Out-of-Court Corporate Debt Workouts: Peer Review Report. – Basel: Financial Stability Board, 2022. – 64 p. – URL: <https://www.fsb.org/uploads/P090522.pdf> (date of access: 04.04.2026).
 13. Zombie Lending: Theoretical, International and Historical Perspectives / V. V. Acharya, M. Crosignani, T. Eisert [et al.]. – Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2022. – 28 p. – (NBER Working Paper ; № 29904). – URL: <https://www.nber.org/papers/w29904> (date of access: 05.04.2026).
 14. Ari, A. The Dynamics of Non-Performing Loans During Banking Crises: A New Database / A. Ari, S. Chen, L. Ratnovski. – Washington, DC : International Monetary Fund, 2019. – 43 p. – (IMF Working Paper WP/19/272). – URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2019/wpiea2019272-print-pdf.pdf> (date of access: 07.04.2026).
 15. Poland: Business Reorganisation Assessment / European Bank for Reconstruction and Development. – London : EBRD, 2022. – 13 p. – URL: [https://ebrd-restructuring.com/storage/uploads/documents/13472%20EBRD%20\(Poland%20Country%20Profile%20ARTWORK\).pdf](https://ebrd-restructuring.com/storage/uploads/documents/13472%20EBRD%20(Poland%20Country%20Profile%20ARTWORK).pdf) (date of access: 10.04.2026).
 16. Croatia: Business Reorganisation Assessment / European Bank for Reconstruction and Development. – London : EBRD, 2023. – 13 p. – URL: <https://ebrd-restructuring.com/storage/uploads/documents/EBRD%20Updated%20CP%20CROATIA%2019.12.2023.pdf> (date of access: 10.04.2026).
 17. A Toolkit for Corporate Workouts / World Bank. – Washington, DC: World Bank, 2022. – 128 p. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/982181642007438817/pdf/A-Toolkit-for-Corporate-Workouts.pdf> (date of access: 02.04.2026).
 18. Creditor coordination in resolving non-performing corporate loans / J. Fell, M.

- Cajko, M. Fandl [et al.] // Financial Stability Review. – 2021. – November. – Frankfurt am Main: European Central Bank. – URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202111_03~c2d5efd0e9.en.html (date of access: 08.04.2026).
19. Prudential treatment of problem assets – definitions of non-performing exposures and forbearance : guidelines / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : Bank for International Settlements, 2017. – 41 p. – URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d403.pdf> (date of access: 24.04.2024).
 20. Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : Bank for International Settlements, 2015. – 33 p. – URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d350.pdf> (date of access: 25.04.2024).
 21. Guidelines for identifying and dealing with weak banks / Basel Committee on Banking Supervision. – Basel : Bank for International Settlements, 2015. – 67 p. – URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d330.pdf> (date of access: 26.04.2024).
 22. О создании и деятельности открытого акционерного общества «Агентство по управлению активами» : Указ Президента Респ. Беларусь от 14 июля 2016 г. № 268 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P31600268> (дата обращения: 02.04.2026).
 23. Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard / Organisation for Economic Co-operation and Development. – Paris: OECD Publishing, 2020. – 314 p. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/04/financing-smes-and-entrepreneurs-2020_3ddd9917/061fe03d-en.pdf (date of access: 11.04.2026).
 24. Belarus – Environmental and social management framework for the Micro, Small and Medium Enterprise Access to Finance Project: restructuring paper, report no. 099062623155036741. – Washington, DC: World Bank, 2023. – URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099062623155036741> (date of access: 07.04.2026).
 25. Статистический бюллетень. № 3 (321) 2026 // Национальный банк Республики Беларусь : официальный сайт. – Мн., 2026. – URL: https://www.nbrb.by/publications/bulletin/stat_bulletin_2026_03.pdf (дата обращения: 01.05.2026).
 26. Среднесрочная программа деятельности Национального банка и финансового сектора на 2026–2030 годы : постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь, 11 февр. 2026 г., № 38 // Национальный банк Республики Беларусь : официальный сайт. – Мн., 2026. – URL: https://www.nbrb.by/legislation/documents/pr_38-2026.pdf (дата обращения: 20.03.2026).

Received 4.05.2026