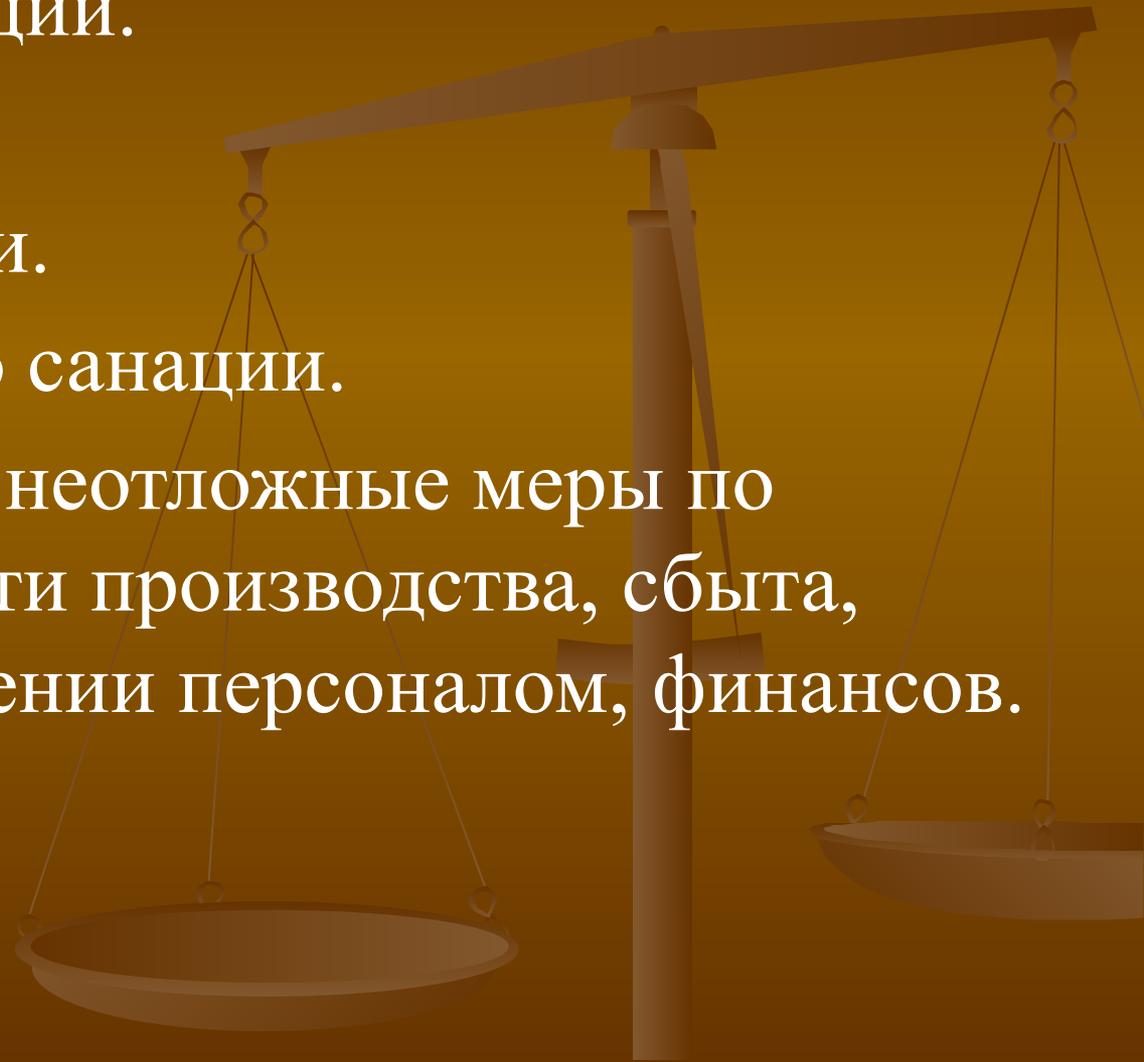


Тема 5. Сущность и содержание санации



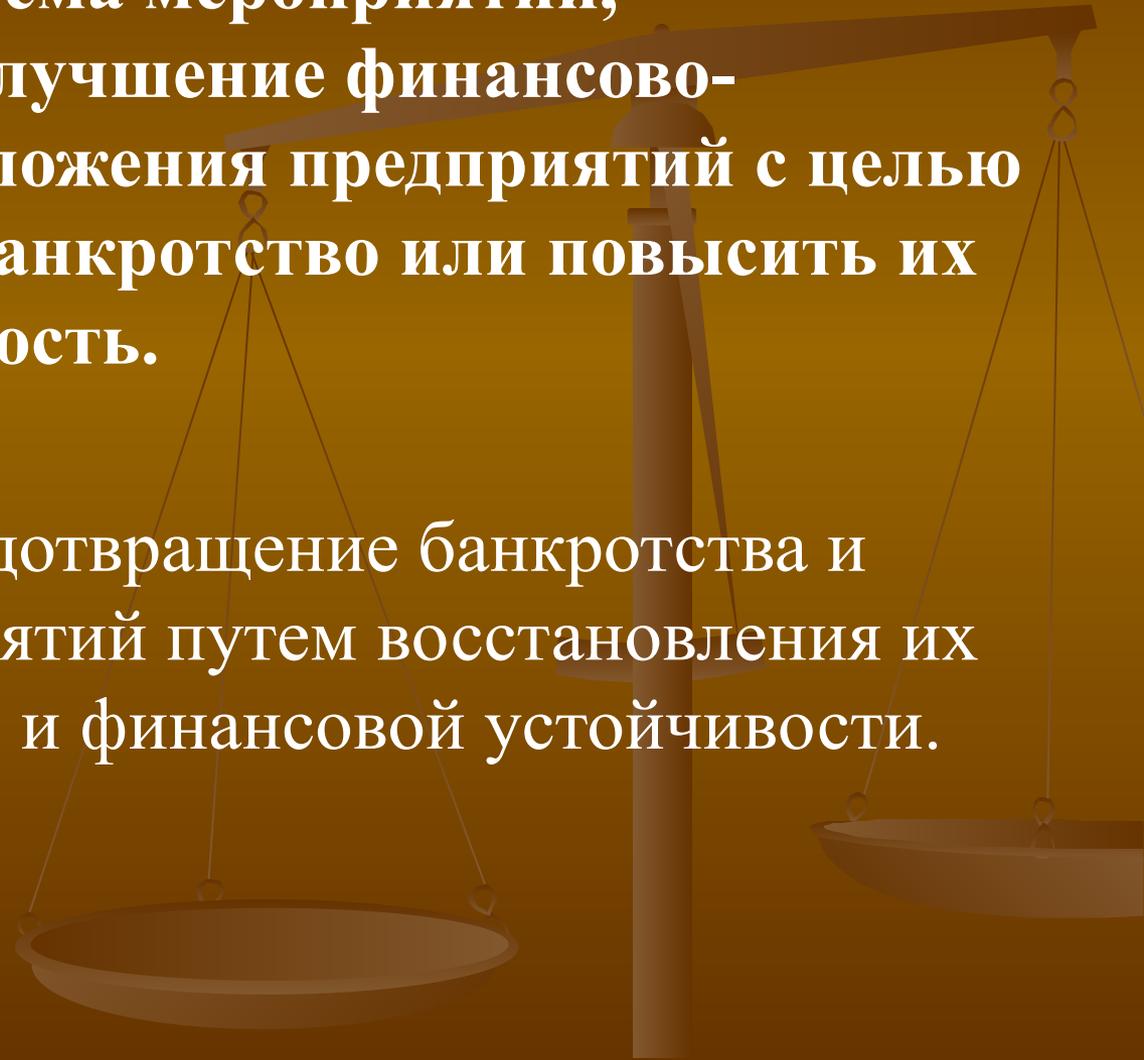
Вопросы

1. Цели и задачи санации.
2. Участники санации.
3. Виды санации.
4. Процесс санации.
5. Мероприятия по санации.
6. Краткосрочные неотложные меры по санации в области производства, сбыта, закупок, управлении персоналом, финансов.



1. Цели и задачи санации.

- **Санация** (от латинского *SANATIO* - лечение, оздоровление) - система мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятий с целью предотвратить их банкротство или повысить их конкурентоспособность.
- **Цель санации** - предотвращение банкротства и ликвидации предприятий путем восстановления их платежеспособности и финансовой устойчивости.



В наиболее общем виде цели санации могут быть сгруппированы по следующим направлениям:

1. ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Главная цель - сохранение той части ВПК России, которая отвечает потребностям военной доктрины, а также, поддержка тех промышленных предприятий, которые способны обеспечить России роль промышленно развитого государства на мировом рынке.

2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Предотвращение массовой безработицы путем максимального сохранения рабочих мест в промышленности, отбор и поддержка наиболее перспективной части промышленного потенциала, имеющей определяющее значение для сдерживания экономического спада и реорганизации промышленности, а также экспортноориентирующую и импортозамещающую ориентацию производств.

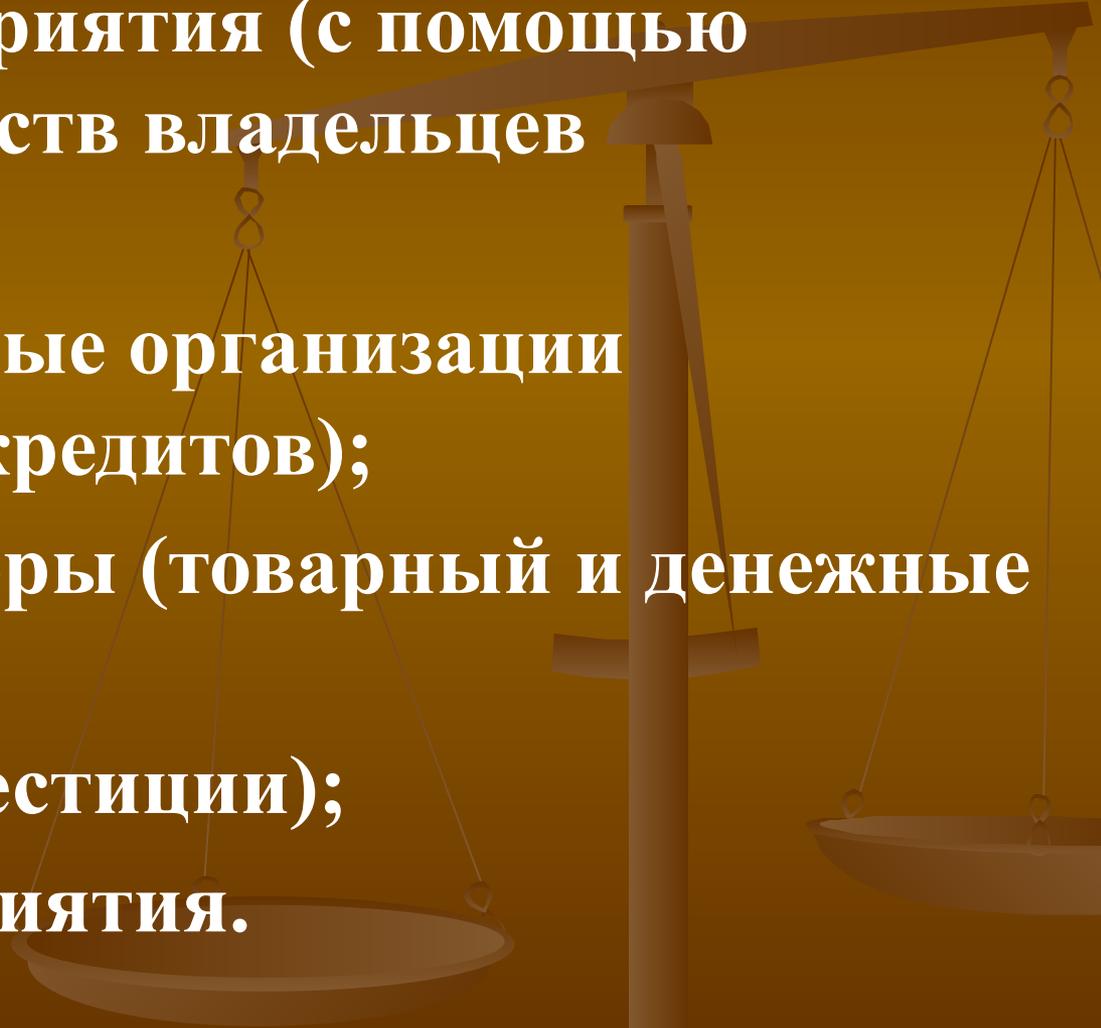
3. ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Главная цель - формирование экологически чистой технологической структуры промышленности путем перехода, на базе реконструкции, к ресурсосберегающим и малоотходным типам производства.

К важнейшим задачам в области санации промышленного производства следует отнести:

- **Анализ фактического хозяйственного и финансового положения отраслей промышленности, региональных комплексов и отдельных промышленных предприятий, а также возможных перспектив их развития;**
- **Осуществление строгого финансового контроля;**
- **Всестороннее развитие и совершенствование маркетинга;**
- **Разработка и внедрение в практику хозяйствования нового менеджмента, учитывающего особенности формирования и развития промышленного потенциала России;**
- **Отбор предприятий, подлежащих реструктуризации.**

Участники санации

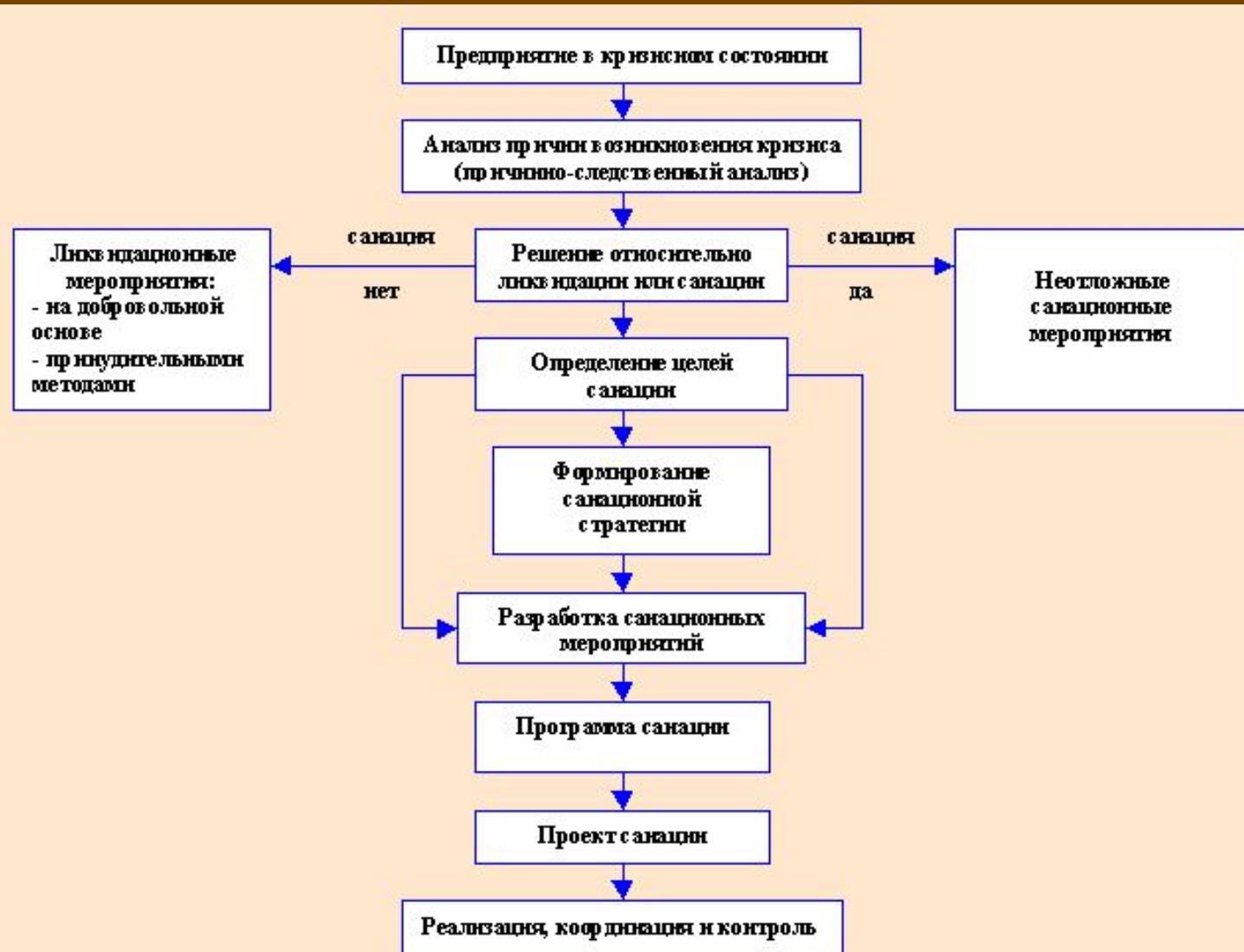
- акционеры предприятия (с помощью привлечения средств владельцев предприятия);
 - банки и финансовые организации (предоставление кредитов);
 - основные кредиторы (товарный и денежные кредиты);
 - государство (инвестиции);
 - персонала предприятия.
- 

Виды санации

- **Досудебная санация** - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника - юридического лица, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.
- **Санация в рамках процедуры финансового оздоровления** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Процесс санации

Классическая модель санации



Основные меры санации

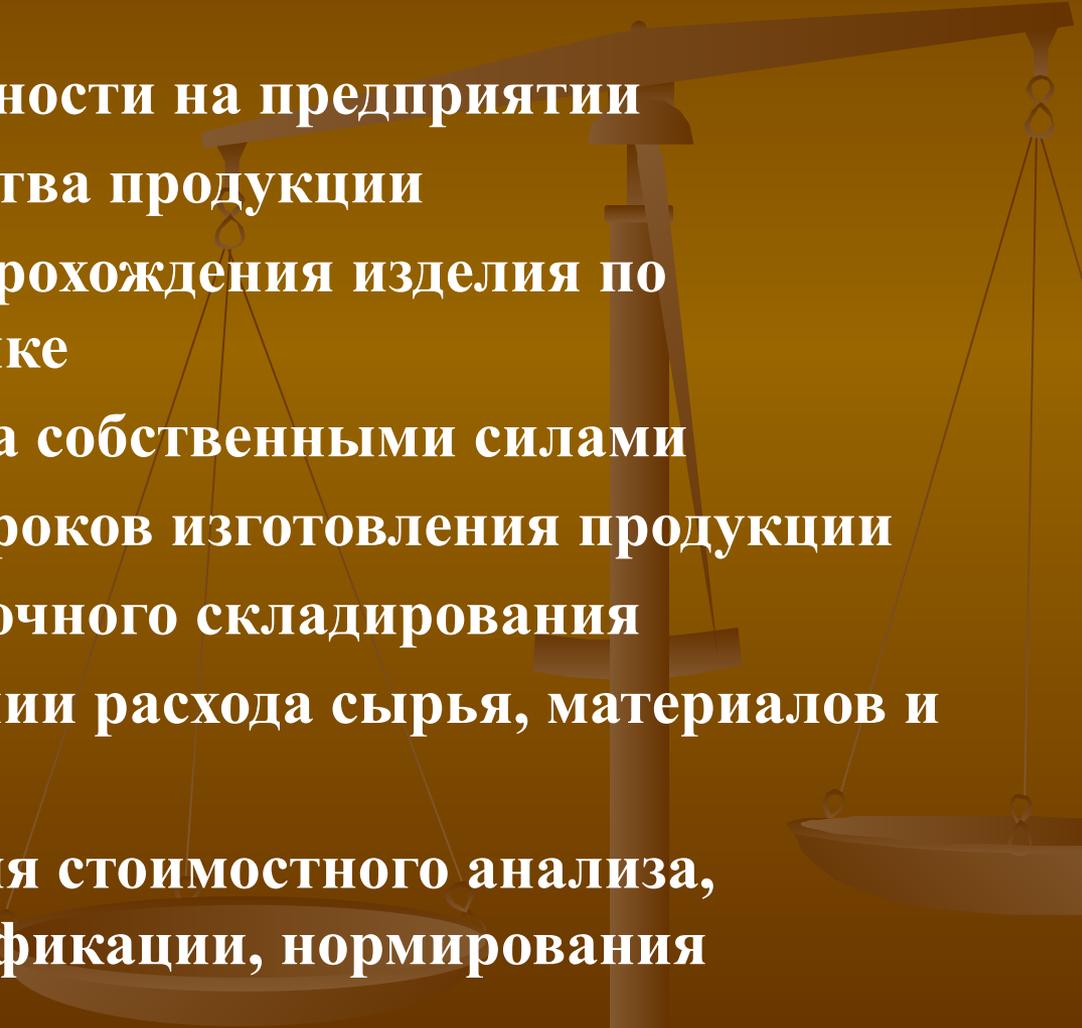
- **Оценка фактического финансово-экономического состояния предприятия и его перспективных возможностей, включая анализ риска, конкурентной среды, оценку инновационного потенциала, клиентуры, совокупности сильных и слабых сторон предприятия.**

- **Разработка стратегии поведения предприятия на рынке, включающей: определение текущих и перспективных целей, разработку плана календарного (оперативного) планирования, определение функциональных обязанностей каждого работника и ответственности за их исполнение, разработку мер по созданию для предприятия предпосылок по обеспечению долгосрочных стратегических конкурентных преимуществ, включающих в себя: сокращение ассортимента продукции, оптимизация качества продукции, пересмотр действующих цен, установление уравновешенной структуры клиентов и поставщиков.**

- **Принятие краткосрочных неотложных мер: сокращение числа занятых до минимума, строгий контроль заказов, продажа оборудования, ликвидация запасов готовых товаров на складе и другие.**

КРАТКОСРОЧНЫЕ МЕРЫ САНАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

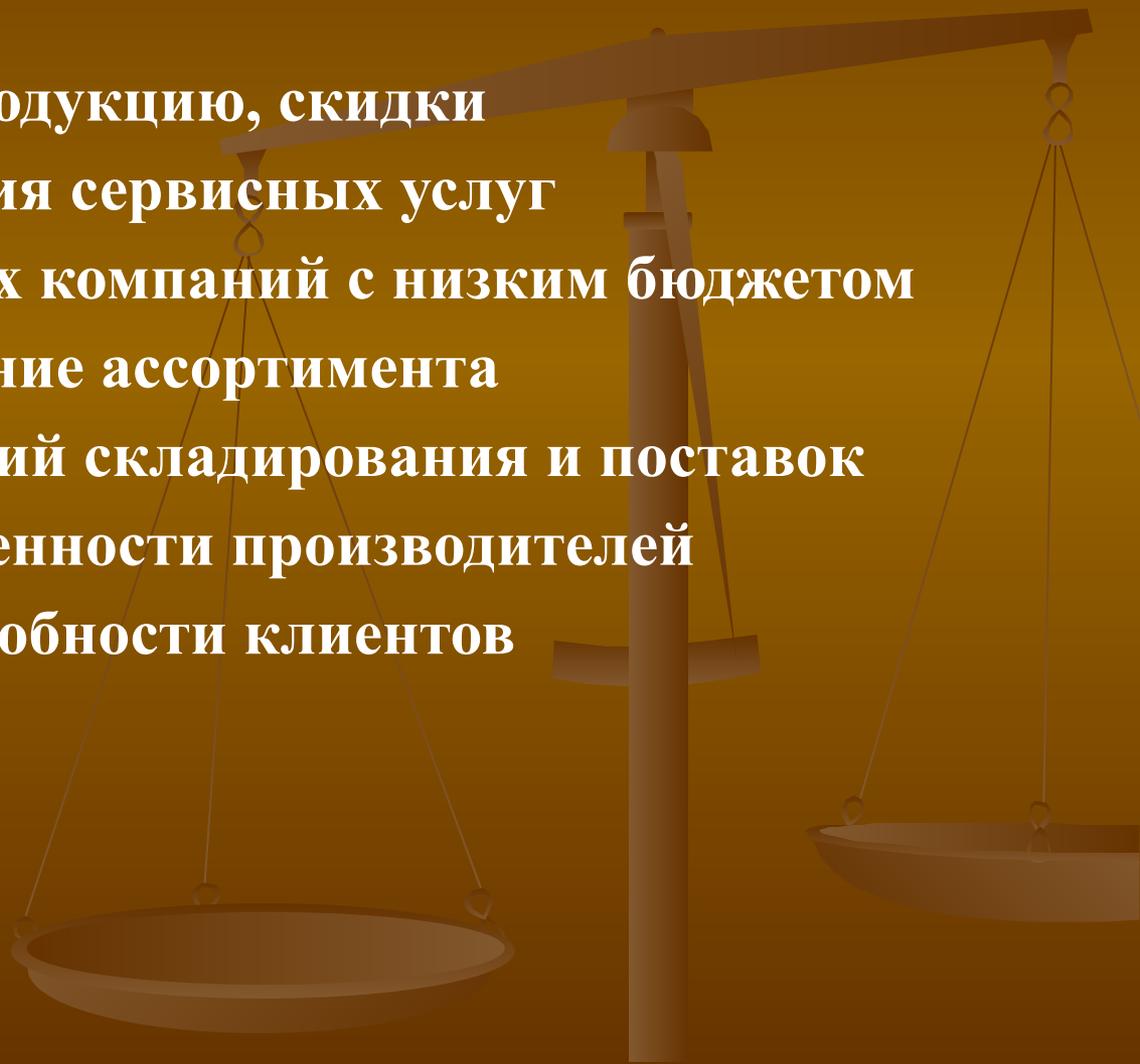
В области производства продукции

- **проверка режима сменности на предприятии**
 - **проверка уровня качества продукции**
 - **сокращение времени прохождения изделия по технологической цепочке**
 - **осуществление ремонта собственными силами**
 - **недопущение срывов сроков изготовления продукции**
 - **ликвидация промежуточного складирования**
 - **проведение мер экономии расхода сырья, материалов и энергии**
 - **усиление использования стоимостного анализа, стандартизации, сертификации, нормирования**
- 

КРАТКОСРОЧНЫЕ МЕРЫ САНАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В области сбыта

- изменение цены на продукцию, скидки
- увеличение/ликвидация сервисных услуг
- проведение рекламных компаний с низким бюджетом
- расширение /сокращение ассортимента
- взятие/отказ от функций складирования и поставок
- обеспечение ответственности производителей
- проверка платежеспособности клиентов



КРАТКОСРОЧНЫЕ МЕРЫ САНАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

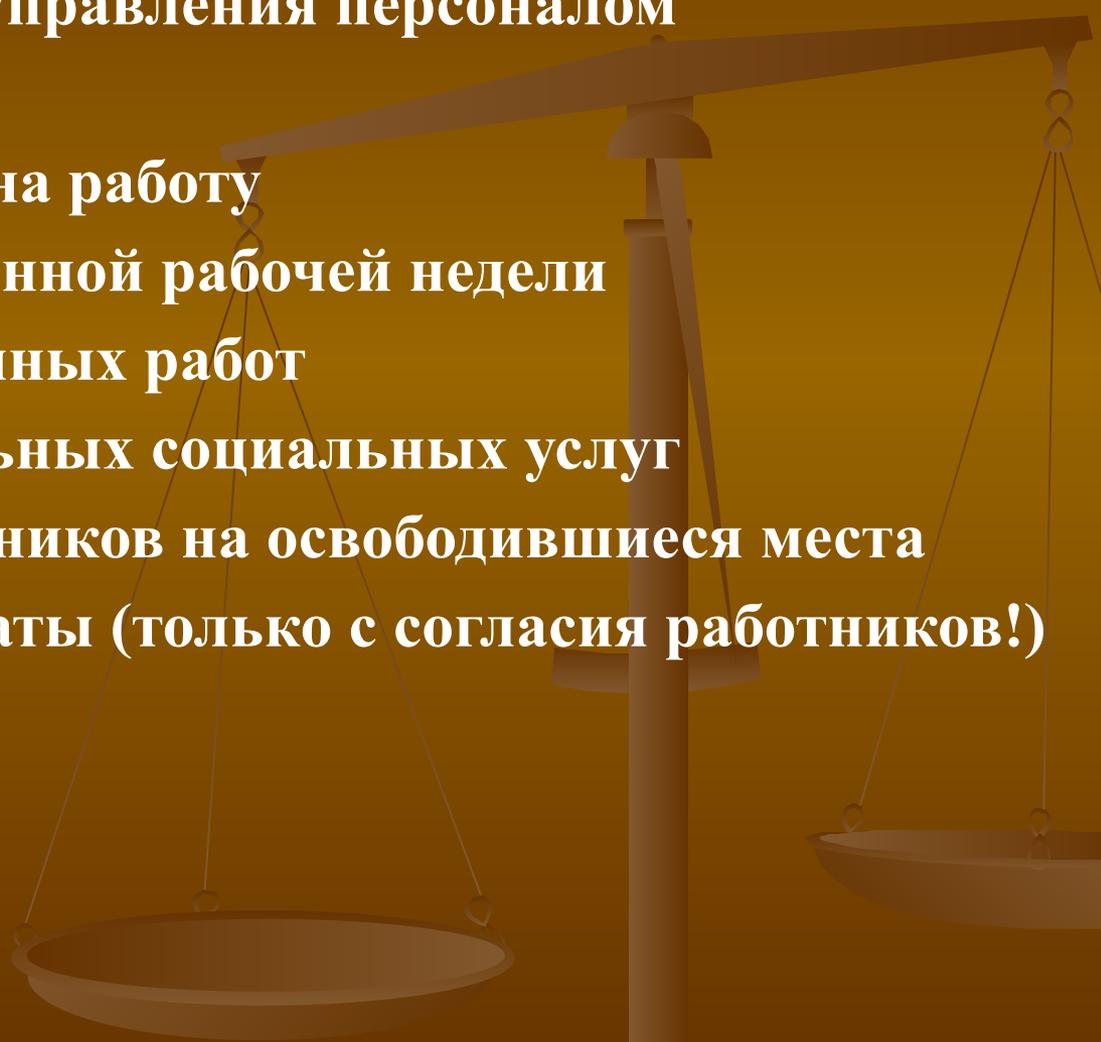
В области закупок

- ликвидация излишних складских запасов
- установление новых источников закупок
- изменение объема заказов
- снижение транспортных и складских расходов
- переложение проблемы складирования заказанных товаров на поставщиков



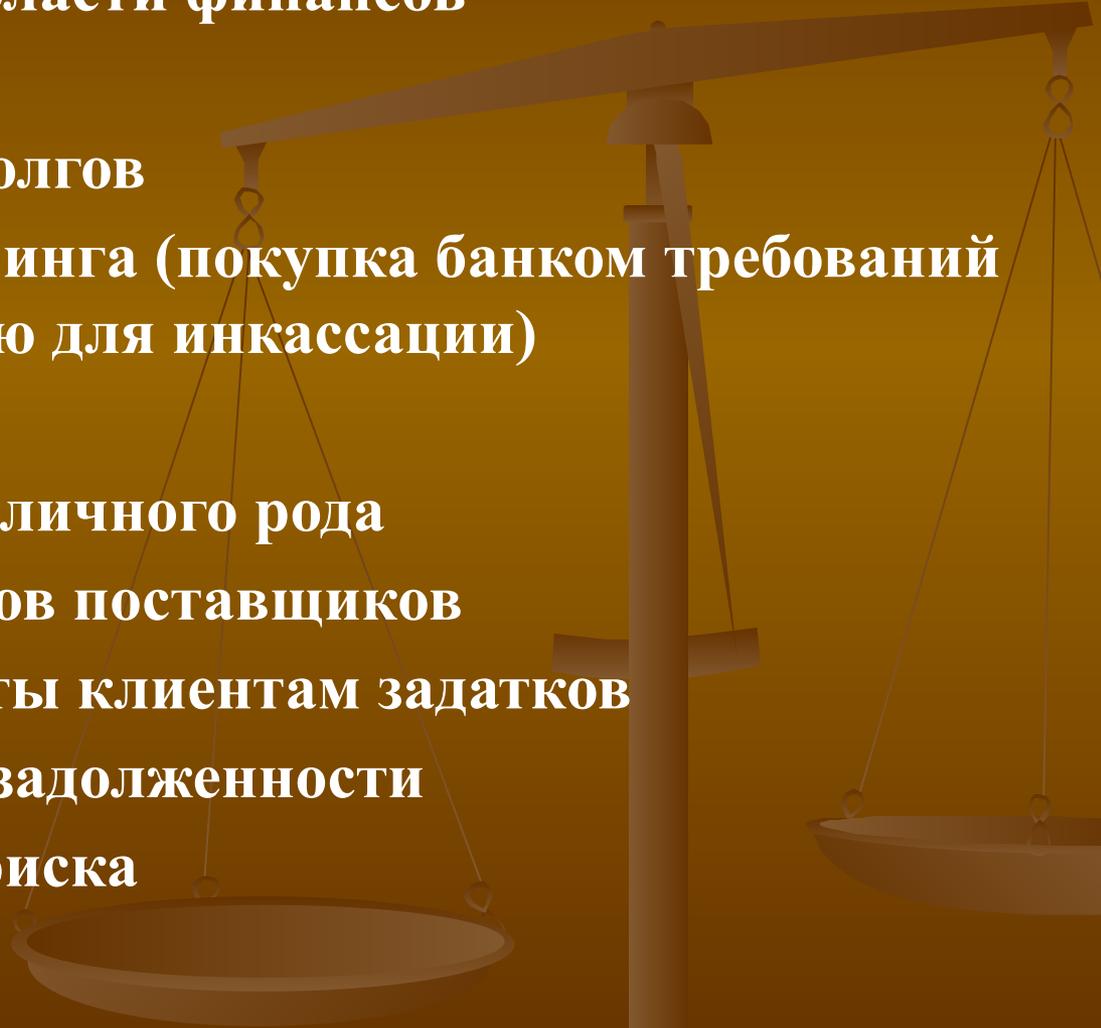
КРАТКОСРОЧНЫЕ МЕРЫ САНАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В области управления персоналом

- прекращение приема на работу
 - установление сокращенной рабочей недели
 - ликвидация сверхурочных работ
 - ликвидация добровольных социальных услуг
 - отказ от приема работников на освободившиеся места
 - замораживание зарплаты (только с согласия работников!)
- 

КРАТКОСРОЧНЫЕ МЕРЫ САНАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В области финансов

- ускорение взимания долгов
 - использование факторинга (покупка банком требований продавца к покупателю для инкассации)
 - замедление выплат
 - усиление кредитов различного рода
 - использование кредитов поставщиков
 - использование выплаты клиентам задатков
 - отсрочка и рассрочка задолженности
 - снижение валютного риска
- 

Спасибо за внимание!

