

**СМОЛЕНСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ -  
ФИЛИАЛ ЧАСТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Л.В. Наркевич, И. Ю. Черненкова, В. А. Бондарев

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ САНАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**  
(монография)

СМОЛЕНСК - МОГИЛЕВ

2016

**СМОЛЕНСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ -  
ФИЛИАЛ ЧАСТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Л.В. Наркевич, И.Ю. Черненкова, В.А. Бондарев

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ САНАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**  
(монография)

СМОЛЕНСК - МОГИЛЕВ

Издательство Санкт-Петербургского университета технологий  
управления и экономики

2016

**УДК 338.246.7**  
**ББК 65.290-2**  
**НЗ1**

Рецензенты:

*А.Г. Ефименко* д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Экономики и организации производства» УО «Могилевский государственный университет продовольствия»

*Г.А. Смирнова* к.э.н., доцент кафедры «Финансы и бухгалтерский учет» Смоленского института экономики ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»

*А. И. Бондарев* антикризисный управляющий ОАО «Могилевский завод «Строммашина»

**Наркевич Л. В.**

Н 31 Управление проектом санации предприятия: монография / Л.В. Наркевич, И. Ю. Черненко, В. А. Бондарев. – Смоленск: Издательство СПБУТУиЭ, 2016. – 180 с.

**ISBN 978-5-94047-300-8**

В монографии разработана и представлена проектная модель плана санации, которая может быть использована в процедуре банкротства российских и белорусских предприятий. Проект плана санации выполнен в процедуре банкротства ОАО «Могилевский завод «Строммашина» по направлениям: организационно - экономическая характеристика предприятия; анализ производственно - хозяйственной деятельности; требования кредиторов; описание продукции; анализ рынков сбыта; характеристика кадрового потенциала; определение безубыточного объема продаж и зоны безопасности предприятия; программа и мероприятия по восстановлению платежеспособности; план производства и материально-технического обеспечения; организационный план; финансовый план. Продиагностированы инструменты управления проектом санации: технико-технологические, социально-психологические, финансовые и экологические. Значительное внимание уделено аналитической поддержке мероприятий по управлению проектом санации.

Монография адресована научным работникам, специалистам в области антикризисного управления предприятием, преподавателям, аспирантам, магистрантам и студентам экономических вузов и факультетов.

**УДК 338.246.7**  
**ББК 65.290-2**

© Наркевич Л.В., Черненко И.Ю., Бондарев В.А., 2016

© Смоленский институт экономики ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский университет»

© Издательство СПБУТУиЭ, 2016

**ISBN 978-5-94047-300-8**

## ВВЕДЕНИЕ

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации. Санация представляет собой систему технико-технологических, социально-психологических, финансовых и экологических мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, направленных на предотвращение его банкротства и ликвидации. Методические, организационные, технические, технологические, социально – психологические инструменты отражаются в проекте плана санации, который утверждается на собрании кредиторов.

В условиях рыночной неопределенности санация предприятий имеет значительный экономический потенциал, является важным инструментом регулирования структурных изменений и входит в систему наиболее действенных механизмов финансовой стабилизации предприятий.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;

2) если само предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации, наиболее характерны для государственных предприятий);

3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве предприятия при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

Наиболее широкий диапазон форм имеет санация, инициируемая самим предприятием до возбуждения кредиторами дела о его банкротстве. В этом случае она носит упреждающий характер, полностью согласуется с

целями и интересами предприятия, подчинена задачам антикризисного его управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

Проект санации (project of sanation) - документ, определяющий процесс осуществления санации предприятия-должника. Он разрабатывается представителями санатора, предприятия-должника и независимой аудиторской фирмы. В проекте санации содержатся следующие основные разделы:

- экономическое и финансовое состояние предприятия-должника к началу проведения санации;
- основные причины (факторы), обусловившие кризисное финансовое развитие предприятия;
- цель и предполагаемая форма санации;
- план-график осуществления санации с выделением первоочередных мероприятий;
- организация контроля за осуществлением санации;
- расчет эффективности предложенной формы санации;
- формулировка системы основных условий, обеспечивающих успех проведения санации в предложенной форме.

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизационных мероприятий нормализовать хозяйственную деятельность предприятия.

Иницируемая предприятием санация представляет сложный и во многих отношениях болезненный для него процесс, требующий эффективного финансового управления на всех стадиях его осуществления.

Процесс осуществления санации предприятия требует предварительной разработки проекта санации. Планирование охватывает финансовые, производственные и трудовые ресурсы предприятия, процессы операционной, инвестиционной, финансовой деятельности.

В монографии разработан план санации ОАО «Могилевский завод «Строммашина», который включает:

- резюме: содержит общую характеристику объекта планирования:

сведения об правовую форму организации бизнеса, форму собственности, организационную структуру, сферы деятельности, краткую историческую справку о развитии предприятия;

- первый блок проекта санации представляет результаты анализа финансово-хозяйственного состояния предприятия по направлениям: анализ и диагностика производственно-хозяйственной деятельности; анализ и диагностика финансового состояния; включает анализ причин финансового кризиса и слабых мест - заключается в систематизации и оценке соответствующих факторов и их влияния на финансово-хозяйственную деятельность предприятия;

- второй блок проекта санации характеризует сильные стороны предприятия, его возможные шансы и имеющийся потенциал в кадровой, производственной, технологической, маркетинговой и других сферах. Потенциал развития предприятия определяется следующими главными факторами: финансовое обеспечение и возможности привлечения дополнительного капитала; наличие квалифицированного персонала; наличие надежных и дешевых источников сырья ; наличие рынков сбыта продукции; производственный потенциал; эффективная организационная структура; высокое качество менеджмента.

В случае продолжительного финансового кризиса факторы, определяющие потенциал предприятия, постепенно теряют силу, а позиции предприятия ослабляются. На основании анализа исходной ситуации приходят к выводу о целесообразности и возможности санации предприятия или о необходимости его ликвидации.

- третий блок проекта санации представляет стратегические цели санации предприятия, целевые ориентиры и разработку стратегии; включает разработанную программу, которая отражает меры, направленные на покрытие текущих убытков, восстановление платежеспособности и ликвидности предприятия. В перечень санационных мероприятий согласно программе могут входить: рефинансирование дебиторской задолженности (форфейтинг, факторинг, обращение в хозяйственный суд); мобилизация скрытых резервов благодаря продаже отдельных позиций активов; уменьшение и увеличение

уставного капитала; реструктуризация кредиторской задолженности; замораживание инвестиционных вложений; обратный лизинг; распродажа по сниженным ценам товаров, спрос на которые низок.

Данный раздел включает конкретный план мероприятий по восстановлению прибыльности и конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.