

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ПРОВЕДЕНИЮ САНАЦИИ

В статье дается оценка подходов к проведению санации; рассмотрены виды и принципы санации, систематизированы и классифицированы функции и этапы санационного процесса в соответствии с современными моделями санации.

Ключевые слова: санация, принципы управления санацией, стратегия санации, санационный менеджмент, базовая модель санации.

Санация, согласно существующим определениям, – это система технологических, технических, финансовых, социальных и экологических мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидации предприятия, организации, учреждения путем его оздоровления.

Санация, согласно законодательству Республики Казахстан, проводится в трех случаях:

- до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, в том случае если администрация предприятия по своей инициативе пытается выйти из кризисного состояния и прибегнуть к внешней помощи;
- если само предприятие обращается в суд с заявлением о своем банкротстве и одновременно предлагает условия своей санации;
- если решение о санации выносится судом при одновременном наличии возможности восстановления платежеспособности предприятия и если имеются желающие удовлетворить требования кредиторов к должнику.

Для определения места санации в управлении деятельностью предприятия и выстраивания общей концепции санации производственной деятельности мы сочли нужным рассмотреть виды санации в рамках процедур, которые проводятся для улучшения деятельности предприятий (рис. 1); сформулировать и систематизировать функции санации по временной протяженности и по содержанию (рис. 2), а также рассмотреть принципы управления санацией производственной деятельности [1].

К основным задачам санации деятельности предприятия относятся [2]:

- устранение малоэффективных структурных элементов, к которым относятся производственные участки, цеха, отделы, дублирующие функции управления, неиспользуемые мощности и оборудование и т. д.;
- выявление скрытых резервов на предприятии после проведенного комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности;
- уменьшение брака, повышение качества работ, услуг, продукции, улучшение организации производства;

- уменьшение эксплуатационных затрат на производстве;
- создание рациональной цепи логистических потоков (товарно-материальных, финансовых, кадровых, информационных);
- создание трудоспособного коллектива и командной трудовой атмосферы.

Цель санации заключается в предотвращении негативных тенденций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, снижении и прекращении падения основных технико-экономических показателей, стабилизации состояния, оздоровлении организации, повышении ее платежеспособности, создании условий для ее активного производственного и социального развития.

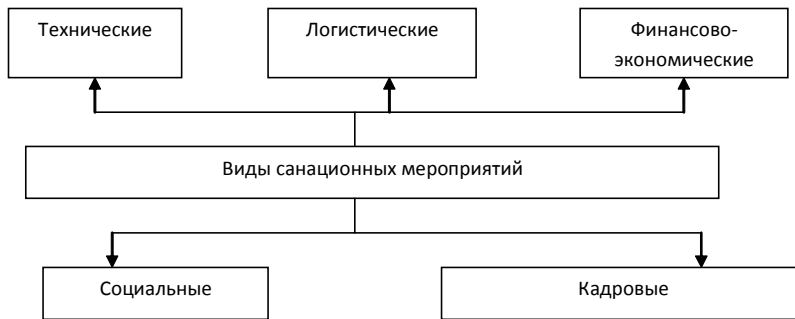


Рис. 1. Виды санационных мероприятий

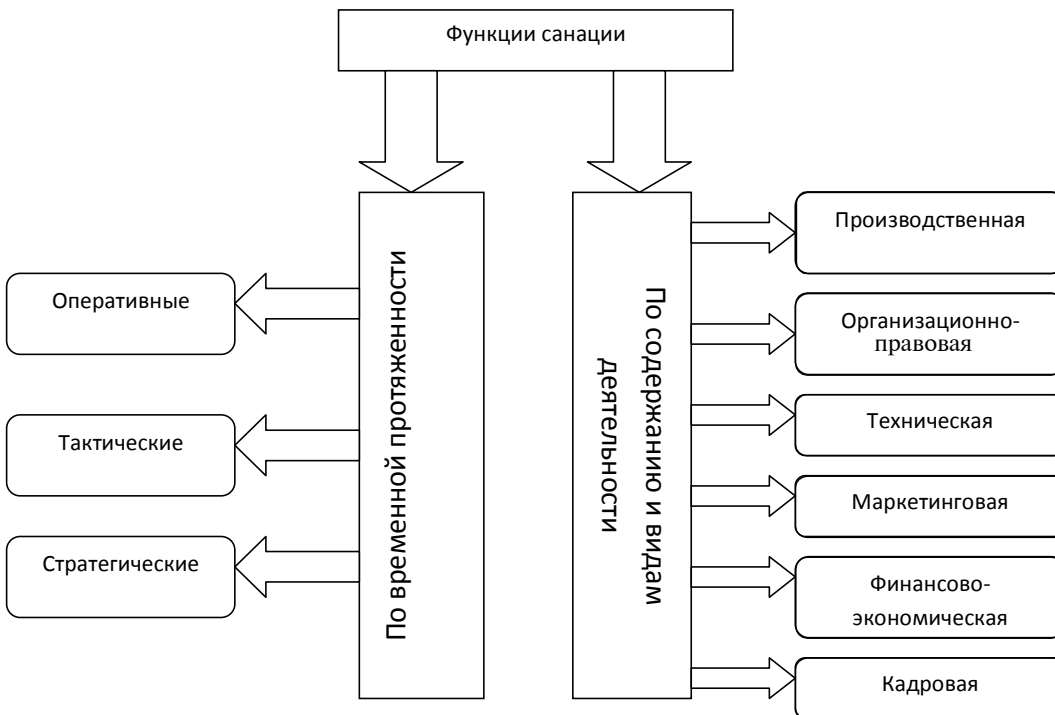


Рис. 2. Классификация функций санации

В основе организационно-экономического обоснования санации лежат ее процедуры, которые представляют собой взаимосвязанные, осуществляемые параллельно-последовательно мероприятия. Эти мероприятия способствуют оперативному выполнению задач антикризисного или санационного управления. К главным санационным процедурам можно отнести следующие [3]:

- санацию инвестиционного потенциала предприятия;
- разработку санационной программы действий;
- санацию кадрового потенциала.

Кроме этого в комплекс санационных мероприятий могут входить: санация производственной деятельности или производственного потенциала, санация системы материально-технического обеспечения, санация кадрового потенциала, санация системы контроля, учета и отчетности и т. д. Необходимость выбора той или иной санационной процедуры будет зависеть от характера и остроты кризисной ситуации на предприятии, от конкретных задач, стоящих перед менеджером, и от того, насколько снижены производственно-экономические показатели.

К главным принципам проведения санации можно отнести: своевременность, быстроту, экономичность и быструю окупаемость мероприятий, прозрачность их разработки и утверждения, активное участие персонала в проводимых мероприятиях, оптимальное соблюдение интересов различных категорий работников, а также менеджеров, акционеров, кредиторов и инвесторов предприятия, государственных организаций и т. п. [4, с. 174].

Принципы управления санацией промышленного предприятия – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. Они отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Нами был сделан анализ принципов управления санацией промышленного предприятия. Организационно-управленческий принцип, как основополагающий, поставлен на первое место (табл. 1).

В связи с установившейся традицией санацию чаще всего рассматривают как экономический инструмент восстановления платежеспособности предприятия. Среди основных подходов к ее проведению в первую очередь мы выделили классическую модель санации [5]. В общем виде она иллюстрирует подход к проведению санации, имеющей экономико-управленческую направленность. Здесь можно выделить основные этапы санационного процесса, которые характеризуют обобщенную последовательность действий по отношению к предприятию, имеющему проблемные производственно-экономические ситуации: анализ причин возникновения проблемной ситуации, определение целей санации деятельности предприятия, разработка санационных мероприятий, программа санации, проект санации, реализация, координация и контроль. В классической модели санации осуществляется общее направление санационного процесса, эта модель не конкретизирует используемые механизмы и процедуры. В классической модели был впервые употреблен термин «стратегия санации»; именно стратегическая санация осуществляет разработку санационных мероприятий.

Рассмотрев отношение к вопросам санации экономистов-практиков и теоретиков, мы можем сделать вывод, что экономисты-практики ратуют за быстрое выявление вида проблемной, кризисной ситуации и быстрые оздоравливающие экономику действия. Однако ими не учитывается тот факт, что эти действия не оставляют времени для детального исследования причин спада, которые могут проявиться как на микро-, так и на макроуровне. Также не разрабатывается оптимальная стратегия деятельности предприятия. Что касается противоположной точки зрения экономистов-

Таблица 1

Принципы управления санацией промышленного предприятия

Принцип	Содержание принципа
Организационно-управленческий	Необходимость оперативной реорганизации промышленного предприятия; своевременное принятие решения о недопустимости резкого снижения показателей деятельности организации; прогнозируемый и упреждающий характер принимаемых санационных мер
Экономический	Малозатратность принимаемых мероприятий; гарантированная окупаемость в краткосрочной перспективе; получение инвестиций без утраты экономической самостоятельности
Информационно-разъяснительный	Динамичное информационное сопровождение saniруемых предприятий; их прозрачность
Социально-психологический	Знание и учет интересов, потребностей, ценностей и мотивов собственников, представителей менеджмента, кредиторов, рядовых сотрудников; умение достигать компромисса при наличии возникающих конфликтов; привлечение различных групп персонала к разработке программы санации
Нравственно-гуманистический	Уважение к личности сотрудника промышленного предприятия; строгое соблюдение нравственных и правовых норм, традиций, требований гуманизма и справедливости по отношению ко всем группам работников организации
Принцип координации	Согласованность взаимодействия между отдельными подразделениями организации, открытая разработка плана санации, согласованность действий между всеми заинтересованными сторонами при санации промышленной организации
Принцип альтернативности	Составление нескольких вариантов плана санации, использование различных финансовых источников санации, многочисленность методов санации производственной деятельности
Принцип экономической безопасности	Меры безопасности, основывающиеся на законности внутрифирменной документации; целесообразная и прибыльная экономическая безопасность; обеспечение безопасности на основе комплексной программы

теоретиков, то они считают, что спешить при подготовке санационной программы нельзя, так как в этом может заключаться основная причина будущих неудач. Большое значение в классической модели санации придается формированию стратегических целей и тактики, которая в первую очередь связана с инвестированием в инновации, рассчитанные на получение экономического эффекта в достаточно длительном периоде. Инвестиционные решения носят по своей сути стратегический характер, определяют будущую величину и структуру расходов предприятия. Принимая решения об инвестировании, следует сделать перспективный анализ, а также прогноз доходов, для чего необходим детальный учет на хорошо подготовленной информационной базе множества внешних и внутренних данных относительно текущего и будущего состояния внешних и внутренних факторов, воздействующих на величину и структуру инвестиций и доходов от них, а также оценить неопределенности и инвестиционные риски.

До того как будет принято решение о вложении в проект, необходимо провести его комплексную экспертизу. Это делается для получения доказательства целесообразности и возможности воплощения проекта, а также для оценки эффективности в техническом, коммерческом, социальном, экологическом, финансовом аспектах. В работах В.В. Иванова, О.К. Хана для разработки комплекса мероприятий риск-менеджмента в отношении оцениваемого инвестиционного проекта предлагается совмещение полученных итогов качественных и количественных риск-оценок для проведения экспертизы рисков с помощью оценочной матрицы (рис. 3), составленной по двум основным параметрам [6, с. 123–124]:

- значимость риска для эффективности реализации проекта с точки зрения увеличения материальных, финансовых, трудовых затрат;
- уровень контроля – возможность упреждения причин возникновения риска и регулирования его последствий.

После проведенной экспертизы риски в матрице распределяются по соответствующим квадрантам: стратегический, уязвимости, точной настройки, нестратегический. Попадающие в нестратегический квадрант риски не имеют большого значения, их целесообразно учесть в базовом сценарии развития рыночной конъюнктуры, например, при прогнозировании величины доходов от проекта.

В стратегическом квадранте, когда опасности велики и возможность управления ими достаточна, факторы риска должны быть тщательно изучены и в последующем проконтролированы при реализации бизнес-проекта. Таким образом, они должны стать объектом постоянного мониторинга в целях оперативного принятия мер по их предупреждению и устранению. При управлении рисками, например сокращением клиентской базы и рыночной доли, инвестор может предусмотреть дополнительные конкурентные преимущества – уникальные качественные и потребительские свойства продукта.

Попадающие в квадрант уязвимости факторы являются критическими для проекта и требуют проведения инвестором комплексного анализа и непрерывного отслеживания, поскольку слабо просчитываемы и управляемы. В таком случае необходимо использование ситуационных и альтернативных планов для каждого из рисков. Риски в квадранте точной настройки незначительны, а возможности их контроля достаточно велики: к ним можно отнести просрочку основным поставщиком отгрузки партии необходимых производственных материалов, комплектующих, производственного оборудования. Поэтому они, как правило, учитываются аналитиками, но не влияют напрямую на инвестиционные, финансовые и иные показатели инвестиционного проекта. Такие ситуации рекомендуется регулировать на основе инструментов тактического контроллинга в процессе текущего планирования, учета и анализа.

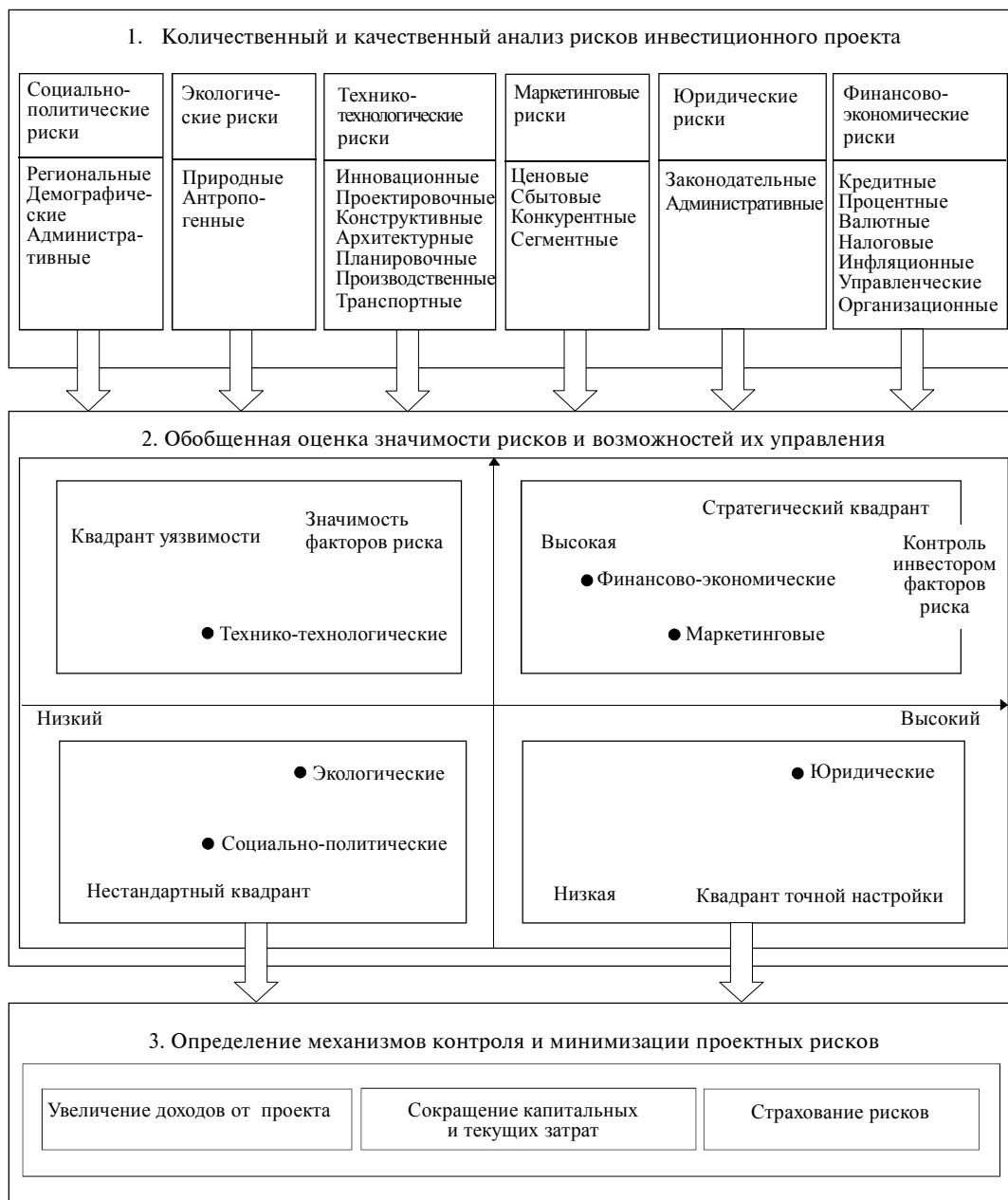


Рис. 3. Комплексная экспертиза инвестиционных рисков

Таким образом, точка зрения экономистов-теоретиков находит свое воплощение в стратегии санации, базирующейся главным образом на долгосрочных инвестициях и тщательном количественном и качественном анализе рисков инвестиционного проекта.

Методика вывода предприятия из кризиса, получившая название «санационный менеджмент», была предложена В.А. Соколенко [7]. По его определению, санационный менеджмент – это понимаемое несколько шире антикризисное управление с ориентацией на долгосрочные цели, что также согласуется с точкой

зрения относительно нацеленности на долгосрочные инвестиции. Данная методика имеет несомненные достоинства: это учет фактора времени, а также выбор мероприятий в зависимости от скорости получения эффективных результатов. К главным мероприятиям относятся те, которые, как считает автор, не требуют значительных затрат, достаточно эффективны, позволяют в большинстве случаев убедить кредиторов реструктуризировать долги и дать предприятию время на восстановление платежеспособности и повышение эффективности деятельности. Однако мы не считаем, что такие мероприятия действительно являются главной составляющей санационного менеджмента, так как над этими задачами работает персонал не только проблемных, но и успешных предприятий в производственно-экономическом плане. Маркетинговая политика и ее содержание в контексте первоочередных задач санационного менеджмента тоже не могут быть поставлены на первое место. Улучшение кадрового состава службы сбыта в части увеличения может привести к дополнительным затратам, а не к экономии необходимых предприятию финансовых ресурсов как на период проведения санационных мероприятий, так и в повседневной успешной деятельности. Анализ проблемных ситуаций предприятия по методике В.А. Соколенко входит в основной комплекс санационных мероприятий. Возможно, целесообразно было бы отнести комплексный анализ к первоочередным задачам менеджмента на предприятии, к параметрам санации производственной деятельности, поскольку именно на основании результатов анализа производственно-хозяйственной деятельности необходимо искать пути выхода из проблемной ситуации.

Также в отдельных трудах [8] санация рассматривается как процесс, управление которым осуществляется на предприятии по основным этапам. При этом рассматривается только санация, инициируемая самим предприятием, последовательность мероприятий которой построена в соответствии с классической моделью санации; предполагаемые этапы наполнены содержанием, соответствующим необходимым требованиям. В то же время подход к санации как процессу управления имеет определенные недостатки. Например, предполагается выбор между финансовой санацией и реструктуризацией.

Заслуживает внимания и подход к санации в виде базовой общей модели санации предприятий [9]. В ней выделены пять этапов разработки и реализации санационной программы: системная аналитика, разработка концепции санации и восстановления платежеспособности, разработка организационно-экономических проектов и программ, реализация проектов, технологии управления, а также четыре блока: государственное регулирование и поддержка, негосударственные организации, поддержка местных органов власти, использование внутренних ресурсов. Указанные элементы базовой общей модели во взаимодействии реализуют эту программу.

К инструментам санационной стратегии можно отнести механизм, обеспечивающий реализацию целей санации с помощью соответствующих методов, способов, алгоритмов [10]. В большей степени это относится к санации финансового состояния предприятия, общий механизм которой включает в себя анализ возможности банкротства предприятия, диагностику финансового состояния предприятия, прогнозирование тенденции развития проблемных ситуаций и разработку комплекса управленческих решений по локализации развития проблемы. Авторами рассмотрено содержание возможности банкротства предприятия и диагностики финансового состояния предприятия. К достоинствам предлагаемой системы можно отнести комплексность и адекватность этапов финансовой санации реальному состоянию предприятия, а также возможным путям выхода из проблемной ситуации возникшей неплатежеспособности.

Проанализировав подходы к проведению санации, мы пришли к следующим выводам:

— несмотря на некоторую однотипность этапов санации, в настоящее время не существует единого подхода к ее проведению, что прежде всего подтверждается отсутствием нормативного законодательного методического обеспечения данного процесса;

— на фоне довольно тщательного изучения процесса финансовой санации, характеризующегося интересом к данной проблеме со стороны ученых и менеджеров-практиков, требуется дальнейшее систематическое исследование вопросов формирования общей санационной стратегии предприятия, включающей организационно-правовые, технико-технологические и другие ресурсные составляющие;

— требует дальнейшей разработки система инструментов санации, отражающая высокий динамизм изменения внешней среды предприятия и нелинейный характер его развития;

— процесс осуществления санации с использованием алгоритмического подхода, содержанием которого являются этапы и блоки, носит неоднозначный характер и требует уточнения;

— необходимо расширить понятие о санации в законодательных актах: определить порядок применения досудебной и судебной санации в отношении должника, права и обязанности санатора, порядок заключения договоров о санации и т. д.;

— именно мероприятия оперативной реорганизации промышленного предприятия, своевременного принятия решения о недопустимости резкого снижения показателей деятельности организации имеют главное значение в прогнозируемом и упреждающем характере принимаемых санационных мер;

— на наш взгляд, радикальные санационные действия возможны, если это касается внедрения в производственный процесс новых видов техники, применения новой технологии, модернизации производства на уровне оперативных действий;

— анализ литературных источников в части направлений классификации санации убеждает, что чаще всего санация объединяет в себе финансовую санацию и реструктуризацию. К тому же проведение реструктуризации без осуществления санации финансовой сферы просто не даст положительного долговременного эффекта;

— требует более полного уточнения инструментарий, используемый при разработке и реализации комплекса управленческих решений по локализации развития кризиса на предприятии.

Библиографический список

1. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 1997. 400 с.
2. Попов С.А. Антикризисное управление: учебник для вузов. М.: ПРИОР, 2004. 456 с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов [и др.]. СПб.: Специальная литература, 2001. 510 с.
4. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев [и др.]. Пенза: Изд-во Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2006.
5. Терещенко О.О. Финансовая санация и банкротство предприятия: учеб. пособие. К.: КНЕУ, 2000. 412 с.
6. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2007. 208 с.

7. Соколенко В.А. Санационный менеджмент: реалии, проблемы, решения. Х.: Основа, 2001. 250 с.
8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. К.: Ника-Центр, 1999. 528 с.
9. Гайдуков С.В. Модель восстановления платежеспособности предприятия. Х.: Екограф, 2004. 36 с.
10. Банкротство и санация предприятия: теория и практика антикризисного управления / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков. Х.: ИНЖЕК, 2003. 272 с.

*E.F. Diba**

THE ANALYSIS OF APPROACHES TO THE APPLICATION OF SANATION

The article evaluates the approaches to the application of sanation; considers the types and principles of sanation, systematizes and classifies functions and stages of sanation process according to contemporary models of sanation.

Key words: sanation, principles of management of sanation, strategy of sanation, sanation management, basic model of sanation.

* *Diba Elena Fedorovna* (elenadiba@yandex.ru), the Dept. of Economy and Management, Engineer-Technical Institute named after Acad. Satpayev K.I., Ekibastuz, 141208, Kazakhstan.