

ПЛАН СНАЦІЇ ОАО «САЛЕО-Гомель»

Гомель
2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика предприятия.....	3
1.1. Производственные мощности.....	5
1.2. Характеристика выпускаемой продукции.....	7
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности	9
3. Стратегия маркетинга.....	19
3.1. Потребительская среда	19
3.2. Конкурентная среда	22
3.3. Стратегия маркетинга	23
4. Прогнозирование производства продукции.....	25
5. Управление качеством продукции.....	28
6. Прогнозирование материально-технического обеспечения.....	30
7. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и эффективности хозяйственной деятельности. Прогноз финансово-хозяйственной деятельности	34

Приложения

1. Общая характеристика предприятия

В 1960 г. на базе цеха жаток завода «Гомсельмаш» был создан завод «Гидропривод» по производству гидроаппаратуры. Основная номенклатура на момент создания предприятия – гидроцилиндры, предназначенные для установки в гидросистемы сельскохозяйственной техники, выпускаемой заводом «Гомсельмаш».

В период с 1962 по 1970 гг. была проведена реконструкция имеющихся производственных зданий, строительство новых и наращивание производственных мощностей, что позволило увеличить объемы производства и расширить номенклатуру выпускаемых изделий за счет освоения производства гаммы гидроаппаратуры.

С 1971 по 1976 гг. проводится комплекс работ по совершенствованию организации производства и техническому перевооружению. Поставки продукции завода «Гидропривод» осуществляются во все республики бывшего СССР.

В 1976 году было создано производственное объединение «Гидроавтоматика», в состав которого вошли Гомельский завод «Гидропривод» в качестве головного, Наровлянский завод «Гидроаппаратуры» и Хойникский завод «Гидроаппаратуры» в качестве филиалов.

К 1985 году производственное объединение выпускало 96 % гидропанелей и 50 % гидростанций и гидроприводов, выпускаемых в целом по отрасли. Налажены экспортные поставки в 49 стран мира, среди которых: Англия, Болгария, Италия, Польша, ФРГ, Финляндия, Швеция и др. В этот период освоено производство около 500 типоразмеров гидроуправляемых клапанов. В 1989 г. завершено строительство второй производственной очереди, состоящей из административного и производственного корпусов.

Решением Гомельского горисполкома от 19.04.2001 г. № 265 в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за №400051624 зарегистрировано как юридическое лицо Республиканское унитарное предприятие (РУП) «Гомельский завод «Гидропривод».

Приказом Министерства промышленности Республики Беларусь от 27.04.2004г. № 321 РУП «Гомельский завод «Гидропривод» включен в состав ПО «Минский тракторный завод».

Государственное учреждение «Администрация свободной экономической зоны «Гомель-Ратон» решением от 11 октября 2007 года №50 зарегистрировало Республиканское унитарное предприятия «Гомельский завод «Гидропривод» в реестре регистрации резидентов свободной экономической зоны «Гомель-Ратон» за № 1/1-30.

30.06.2014 г. Президентом Республики Беларусь подписан указ о включении в 2014 г. ОАО «Гидропривод» и ОАО «Гидромаш» в состав

холдинга «САЛЕО». («Указ Президента Республики Беларусь № 328 от 30.06.2014 г.»)

Во исполнение Указа 1 сентября 2014 года ООО «Хорда-Гидравлика» реорганизовано в форме присоединения к ОАО «Гидропривод».

Решением общего собрания акционеров ОАО «Гидропривод» от 20 марта 2015 года наименование «Открытое акционерное общество «Гидропривод» (ОАО «Гидропривод») изменено на «Открытое акционерное общество «САЛЕО-Гомель» (ОАО «САЛЕО-Гомель») без реорганизации Общества.

Полное наименование субъекта хозяйствования: Открытое акционерное общество «САЛЕО-Гомель»

Сокращенное название: ОАО «САЛЕО-Гомель»

Юридический адрес: 246007, Республика Беларусь, г. Гомель, Федюнинского, 3

Почтовый адрес: 246007, Республика Беларусь, г. Гомель, Федюнинского, 3

Форма собственности: частная

Основной вид деятельности: производство гидравлической продукции

Отрасль: машиностроение

ОАО «САЛЕО-Гомель» является коммерческой организацией, обладает правами юридического лица, является собственником своего имущества и осуществляет владение, пользование и распоряжение этим имуществом, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам.

Основной целью деятельности ОАО «САЛЕО-Гомель» является получение прибыли.

Для достижения своей цели ОАО «САЛЕО-Гомель» осуществляет следующие виды экономической деятельности:

– 28120 Производство гидравлического и пневматического оборудования;

– 28130 Производство прочих насосов и компрессоров;

– 28140 Производство прочих кранов, клапанов, вентиляей;

– 28292 Производство газогенераторов, аппаратов для дистилляции, фильтрования, очистки.

Кроме того, ОАО «САЛЕО-Гомель» может осуществлять любые виды деятельности, если они не запрещены законодательством.

В настоящее время ОАО «САЛЕО-Гомель» как производитель занимает весомую позицию на рынке и является одним из ведущих предприятий-изготовителей гидравлической продукции для производства и ремонта дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники.

Предприятие производит контрольно-регулирующую гидроаппаратуру для тракторов и мобильной техники, встраиваемую и модульную аппаратуру для универсальных металлорежущих станков, автоматических линий и агрегатного оборудования для отраслей промышленности и сельского хозяйства, аксиально-поршневые насосы и гидромоторы для дорожной,

строительной, подъемно-транспортной, коммунальной, мелиоративной, сельскохозяйственной, лесной и другой гидрофицированной техники, к которой относятся фронтальные погрузчики, автокраны, асфальтовые катки, карьерные самосвалы, экскаваторы, зерно- и кормоуборочные комбайны, косилки и другие. ОАО «САЛЕО-Гомель» является единственным в Республике Беларусь предприятием, серийно выпускающим аксиально-поршневые гидроагрегаты. Выпускаемые аксиально-поршневые гидромашины и гидротрансмиссии аттестованы и имеют сертификаты соответствия РБ и РФ.

Общество осуществляет свою деятельности в соответствии с законодательством Республики Беларусь и Уставом, который является учредительным документом Общества. Уставный фонд ОАО «САЛЕО-Гомель» был сформирован участниками путем внесения вкладов в полном объеме. Размер уставного фонда Общества составляет 33 468 937,09.

1.1. Производственные мощности. Описание выпускаемой продукции

Производственные здания и сооружения ОАО «САЛЕО-Гомель» располагаются на двух производственных площадках, разделенных линией электропередачи. Вся территория обустроена транспортными проездами и пешеходными дорожками. Общая площадь занимаемой территории составляет 13,99 га, в том числе общая развернутая площадь всех крытых зданий 88293 м². Производство размещено в двух корпусах:

- производственный корпус №1 с АБП - 26034 м²;
- производственный корпус №2 - 22652 м².

Территориально общество расположено в установленных границах СЭЗ «Гомель-Ратон» и является ее резидентом.

Распределение производственных площадей приведено в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение производственных площадей

№ п/п	Площадь крытых зданий, м ²	Удельный вес к общей площади, %	
1	Основное производство:		
	-заготовительный участок	972	1,1
	-цех №1, №4,	16242	18,4
	-цех №2, №3	22800	25,8
	-цех испытаний	1335	1,5
	Всего:	41349	46,8
2	Вспомогательное производство:		
	-инструментальный цех	1006	1,1
	-ремонтный механо-энергетический цех	1460	1,7

№ п/п	Площадь крытых зданий, м ²	Удельный вес к общей площади, %	
	-ремонтный строительный участок	510	0,6
	-транспортный цех	1060	1,2
	Всего:	4036	4,6
3	Административные здания:		
	-инженерно-лабораторный корпус №1	4500	5,1
	-инженерно-лабораторно-бытовой корпус №2	8000	9,1
	-административно-бытовая пристройка (АБП) производственного корпуса №1	4764	5,4
	Всего:	17264	19,6
4	Складские здания	25644	29,0
5	Развернутая площадь	88293	100%

Производственный потенциал ОАО «САЛЕО-Гомель» включает технологические переделы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Производственный потенциал ОАО «САЛЕО-Гомель»

Виды оборудования	Количество, ед.
1.1 Металлорежущее оборудование	794
в том числе с ЧПУ	217
автоматы и полуавтоматы	59
агрегатные	13
1.2 Кузнечно-прессовое оборудование	90
1.3 Литейное оборудование	3
1.4 Оборудование для сварки и термической резки	11
1.5 Термическое оборудование	27
1.6 Оборудование для металлопокрытий и покраски	6
1.7 Прочее	309
Итого	1 240

По возрастному составу технологическое оборудование распределяется следующим образом:

Таблица 3. – Удельный вес оборудования по возрастному составу

до 5 лет	4,2% (52 ед.)
от 5 до 10 лет	10,2% (126 ед.)
от 10 до 15 лет	9,2% (114 ед.)
от 15 до 20 лет	5,6 % (70 ед.)
от 20 лет и выше	70,8% (878 ед.)
Итого:	100% (1240 ед.)

Оборудование и технологии, применяемые при изготовлении продукции, в настоящее время не соответствуют уровню ведущих производителей аналогичной продукции. Более 70% технологического оборудования имеет срок службы свыше 20 лет, поэтому обновление оборудования и внедрение передовых прогрессивных технологий являются необходимыми условиями для решения задач по освоению новой продукции, повышению экспортного потенциала и укреплению позиций на внутреннем рынке.

1.2. Описание продукции

Основной сферой деятельности ОАО «САЛЕО-Гомель» является производство узлов для сельхозмашин, мобильной техники (тракторов, погрузчиков, кранов) и гидроаппаратуры для станочных гидроприводов. Такая многопрофильность изделий Общества определяет высокую степень зависимости производства от изменения спроса на рынках Беларуси, стран СНГ и дальнего зарубежья и требует постоянного оперативного реагирования на эти изменения.

Для комплектации тракторов, погрузчиков, кранов и сельхозмашин ОАО «Минский тракторный завод», холдинг «АМКОДОР», ОАО «Гомсельмаш» и филиала ОАО «МАЗ» «Завод «Могилевтрансмаш» нашим предприятием выпускается широкая номенклатура изделий.

В Приложении (Таблица 9.1) представлена основная группа выпускаемых ОАО «САЛЕО-Гомель» узлов.

Гидрооборудование станочных гидроприводов объединяет следующие группы изделий:

- гидроаппаратура модульного, встраиваемого, стыкового, трубного монтажа;
- переключатели манометров;
- фильтры напорные.

Основные изделия, выпускаемые для комплектации гидросистем технологического оборудования представлены в Приложении (Таблица 9.2).

Выпускаемые ОАО «САЛЕО-Гомель» гидромашины по своим присоединительным размерам и основным техническим характеристикам адаптированы к установке в гидравлические приводы дорожных, строительных, подъемно-транспортных и других гидрофицированных машин, выпускаемых предприятиями СНГ. В настоящее время предприятие серийно выпускает насосы и гидромоторы с рабочим объемом от 12 до 140 см. куб. с рабочим давлением до 420 атм.

Конструкции изготавливаемых предприятием гидромашин отличаются простотой и надежностью. В производстве основных узлов и деталей применяются новейшие композиционные материалы, специально для этих

целей созданные. Технология изготовления основной детали гидромашин – блока цилиндров ОАО «САЛЕО-Гомель» в настоящее время является, по мнению многих специалистов, наиболее передовой в своей отрасли. Данная технология позволяет создавать аксиально-поршневые гидромашинны с техническими характеристиками, не уступающими лучшим мировым образцам.

ОАО «САЛЕО-Гомель» разработала, изготавливает и поставляет заказчикам регулируемые насосы типа ВЗ-112... и целую гамму тандемных насосных установок серии АА с рабочими объемами $112+112 \text{ см}^3$; $112+56 \text{ см}^3$; $56+56 \text{ см}^3$; $56+28 \text{ см}^3$, $28+28 \text{ см}^3$.

В качестве основных направлений совершенствования продукции реализуется подготовка и освоение производства регулируемых аксиально-поршневых машин и тандемных насосных установок.

Кроме того, ведется подготовка производства гидростатических трансмиссий различных моделей для мобильной техники.

ОАО «САЛЕО-Гомель» создала три типоразмера гидротрансмиссий, имеющих рабочий объем 45, 112 и 130 куб. см. В созданных ГСТ применены различные типы управления – механическое, гидравлическое, электронное.

В Республике Беларусь единственным разработчиком и изготовителем ГСТ является ОАО «САЛЕО-Гомель».

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

По итогам работы ОАО «САЛЕО-Гомель» за 11 месяцев 2020 года выручка от реализации продукции с НДС составила 33 396 тыс. руб. За аналогичный период 2019 года выручка от реализации продукции составила 30 586 тыс. руб. Темп роста составил 109,2 %.

Себестоимость реализованной продукции за 11 месяцев 2020 года составила 31 905 тыс. руб. Темп роста к аналогичному периоду 2019 года составил 109,9 %.

Убыток от реализации продукции на 01.12.2020 года составил 3 700 тыс. руб., убыток от реализации за аналогичный период 2019 года составил - 3 123 тыс. руб.

Чистый убыток Общества по итогам работы за 11 месяцев 2020 года - 24 500 тыс. руб. Чистые убытки 2020 года сформировались главным образом за счет убытков от инвестиционной и финансовой деятельности, сумма которых составила 19 277 тыс. руб.

Рентабельность продаж характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет организация с рубля продаж. На конец 2019 года рентабельность продаж составляла «минус» 9,7%, по итогам работы за 11 месяцев 2020 года рентабельность продаж составляет «минус» 11,1%.

Оценка данных сравнительного аналитического баланса – это анализ финансового состояния, позволяющий судить о платежеспособности, кредитоспособности и финансовой устойчивости организации, характере использования финансовых ресурсов.

Наименование показателя	Код строк	01.01.2020		01.12.2020		Отклонение +/-		Темп прироста, %	% к изменению итога баланса
		тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Долгосрочные активы									
1.1. Основные средства	110	81770	76.9	74146	74.2	-7624	-2.7	-9.3	x
1.2. Нематериальные активы	120	12	0	10	0	-2	0	-16.7	x
1.3. Доходные вложения в материальные ценности	130	0	0	0	0	0	0	x	x
1.4. Вложения в долгосрочные активы	140	16490	15.5	17371	17.4	881	1.9	5.3	x
1.5. Долгосрочные финансовые вложения	150	0	0	0	0	0	0	x	x
1.6. Отложенные налоговые активы	160	1095	1	1095	1.1	0	0.1	0	x
1.7. Долгосрочная дебиторская	170	0	0	0	0	0	0	x	x

Наименование показателя	Код строк	01.01.2020		01.12.2020		Отклонение +/-		Темп прироста, %	% к изменению итога баланса
		тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
задолженность									
1.8. Прочие внеоборотные активы	180	0	0	0	0	0	0	х	х
ИТОГО по разделу 1	190	99367	93.4	92622	92.6	-6745	-0.8	-6.8	х
2. Краткосрочные активы									
2.1. Запасы	210	4877	4.6	5151	5.2	274	0.6	5.6	х
2.2. Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220	0	0	0	0	0	0	х	х
2.3. Расходы будущих периодов	230	19	0	7	0	-12	0	-63.2	х
2.4. НДС	240	2	0	0	0	-2	0	-100	х
2.5. Краткосрочная дебиторская задолженность	250	2136	2	2151	2.2	15	0.2	0.7	х
2.6. Краткосрочные финансовые вложения	260	0	0	0	0	0	0	х	х
2.7. Денежные средства и их эквиваленты	270	1	0	43	0	42	0	4200	х
2.8. Прочие краткосрочные активы	280	0	0	0	0	0	0	х	х
ИТОГО по разделу 2	290	7035	6.6	7352	7.4	317	0.8	4.5	х
ИМУЩЕСТВО, всего	300	106402	100	99974	100	-6428	0	-6	х
3. Собственный капитал									
3.1. Уставный капитал	410	33469	31.5	33469	33.5	0	2	0	х
3.2. Неоплаченная часть уставного капитала	420	0	0	0	0	0	0	х	х
3.3. Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	0	0	0	0	0	0	х	х
3.4. Резервный капитал	440	0	0	0	0	0	0	х	х
3.5. Добавочный капитал	450	16886	15.9	16886	16.9	0	1	0	х
3.6. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	-18853	-17.7	18853	-18.9	0	-1.2	0	х
3.7. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	0	0	24500	-24.5	-24500	-24.5	х	х
3.8. Целевое финансирование	480	0	0	0	0	0	0	х	х

Наименование показателя	Код строк	01.01.2020		01.12.2020		Отклонение +/-		Темп прироста, %	% к изменению итога баланса
		тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
ИТОГО по разделу 3	490	31502	29.6	7002	7	-24500	-22.6	-77.8	x
4. Долгосрочные обязательства									
4.1. Долгосрочные кредиты и займы	510	31437	29.5	0	0	-31437	-29.5	-100	x
4.2. Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	0	0	0	0	0	0	x	x
4.3. Отложенные налоговые обязательства	530	0	0	0	0	0	0	x	x
4.4. Доходы будущих периодов, всего	540	0	0	0	0	0	0	x	x
4.5. Резервы предстоящих платежей	550	0	0	0	0	0	0	x	x
4.6. Прочие долгосрочные обязательства	560	0	0	0	0	0	0	x	x
ИТОГО по разделу 4	590	31437	29.5	0	0	-31437	-29.5	-100	x
5. Краткосрочные обязательства									
5.1. Краткосрочные займы и кредиты	610	4009	3.8	3911	3.9	-98	0.1	-2.4	x
5.2. Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	24266	22.8	74130	74.1	49864	51.3	205.5	x
5.3. Краткосрочная кредиторская задолженность	630	15188	14.3	14931	14.9	-257	0.6	-1.7	x
5.4. Обязательства, предназначенные для реализации	640	0	0	0	0	0	0	x	x
5.5. Доходы будущих периодов	650	0	0	0	0	0	0	x	x
5.6. Резервы предстоящих расходов	660	0	0	0	0	0	0	x	x
5.7. Прочие краткосрочные обязательства	670	0	0	0	0	0	0	x	x
ИТОГО по разделу 5	690	43463	40.8	92972	93	49509	52.2	113.9	x
Заемный капитал, всего	590+690	74900	70.4	92972	93	18072	22.6	24.1	x
ИСТОЧНИКИ ИМУЩЕСТВА, всего	700	106402	100	99974	100	-6428	0	-6	x
Собственные оборотные средства	490-190	-67865	-63.8	-85620	-85.6	-17755	-21.8	26.2	x

Анализ состава и структуры баланса ОАО «САЛЕО-Гомель» за 11 месяцев 2020 года не позволяет дать положительную оценку финансовому состоянию организации. В процессе построения сравнительного аналитического баланса выявлены следующие отрицательные тенденции:

- общая стоимость имущества снизилась;
- заемный капитал организации превышает собственный;
- темп роста собственного капитала ниже, чем темп роста заемного;
- темп роста кредиторской задолженности значительно превышает темп роста дебиторской задолженности;
- доля собственных средств в краткосрочных активах ниже 10%.

Средства, используемые за пределами организации на 01.12.2020 г.



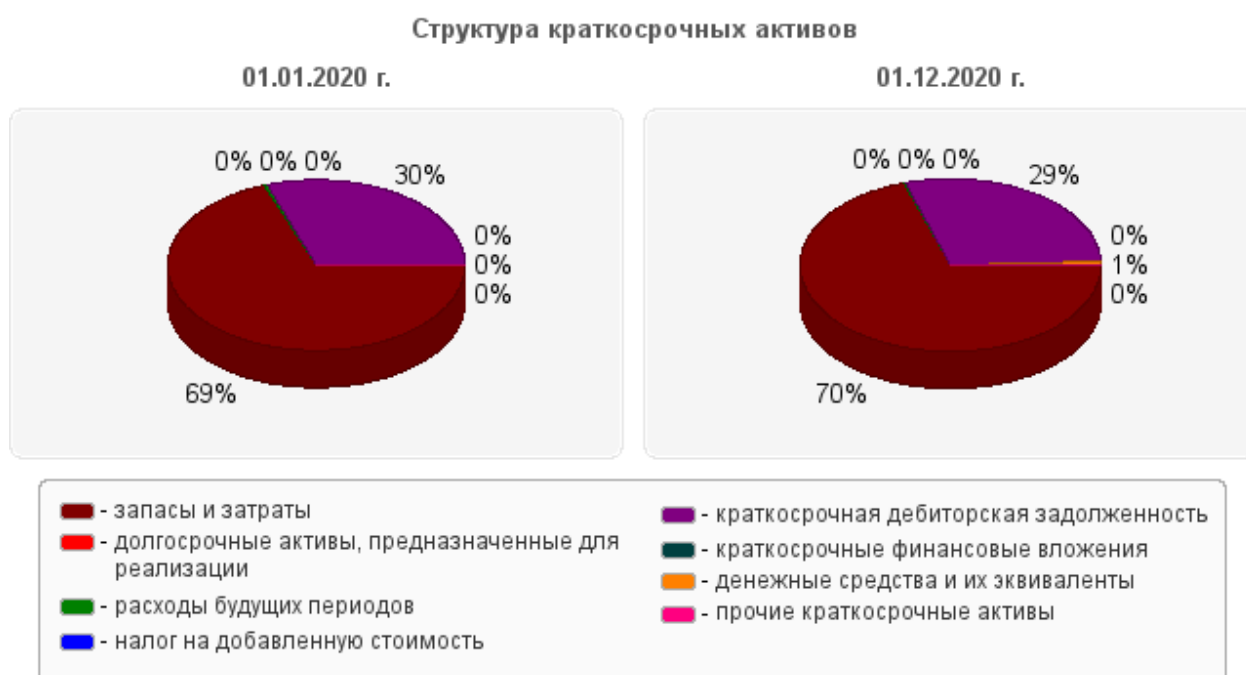
В анализируемом периоде произошло значительное увеличение уровня долгосрочных активов. При этом возросла общая сумма долгосрочные финансовые вложения на 881 тыс. руб. или на 5.34%. Балансовая стоимость нематериальных активов, основных средств уменьшилась.

Краткосрочные активы ОАО "САЛЕО-Гомель" формируются в основном за счет запасов и затрат, краткосрочной дебиторской задолженности. Незначительную величину в составе краткосрочных активах составляют также расходы будущих периодов, денежные средства.

Стоимость запасов за исследуемый период увеличилась на 274 тыс. руб. и составила 5151 тыс. руб.

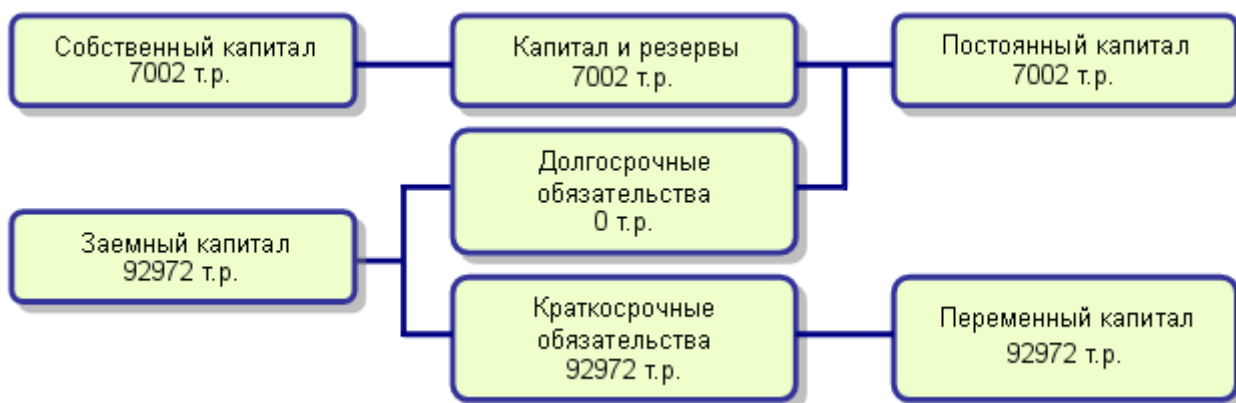
Краткосрочная дебиторская задолженность возросла на 15 тыс. руб. или 0.7% и составила 2151 тыс. руб. На всем промежутке исследования величина краткосрочной дебиторской задолженности имеет критическое значение (превышает 25-27% краткосрочных активов). Таким образом, за период с 01.01.2020 г. по 01.12.2020 г. краткосрочные активы организации за счет роста общей суммы дебиторской задолженности увеличились на 15 тыс. руб.

Сумма свободных денежных средств организации за период с 01.01.2020 г. по 01.12.2020 г. возросла на 42 тыс. руб. и составила 43 тыс. руб.



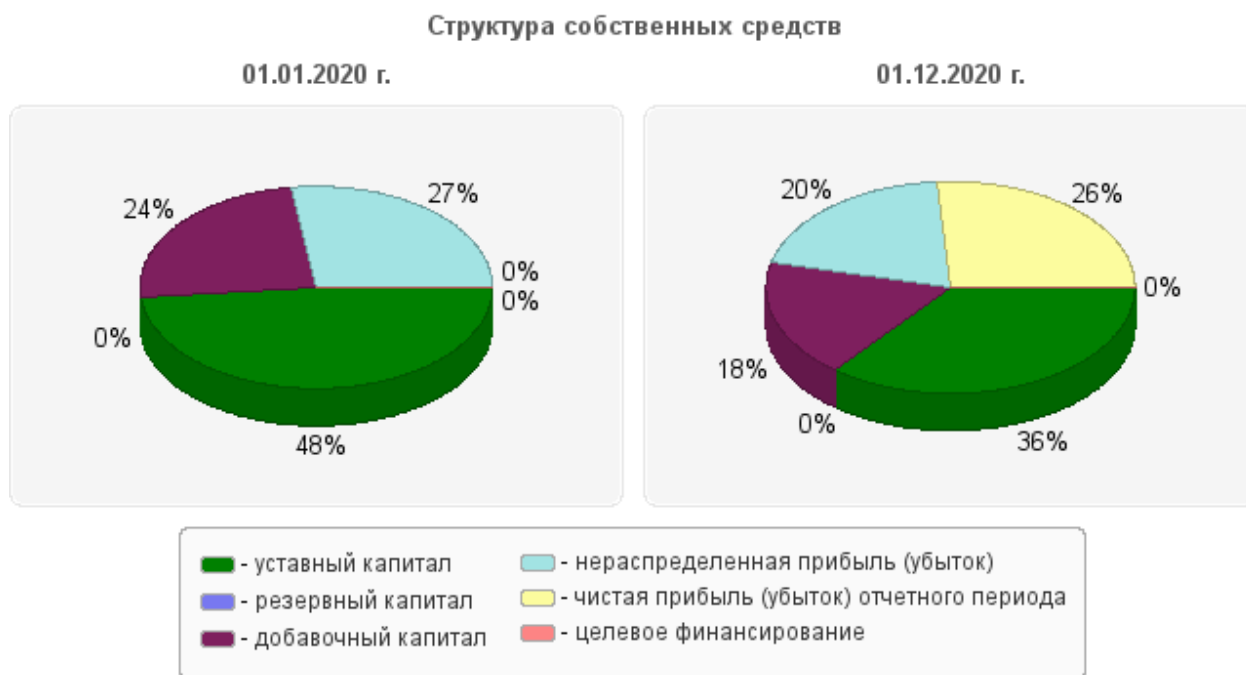
Как видно из схемы, описывающей структуру активов предприятия, в начале и в конце анализируемого периода средства организации используются за ее пределами. При этом за анализируемый период их сумма возросла на 896 тыс. руб. и составила 19522 тыс. руб.

Анализ структуры пассива баланса на 01.12.2020 г. произведем на основе следующей схемы:



Как видно из приведенной схемы, пассив баланса по состоянию на 01.12.2020 г. состоит из собственного капитала и краткосрочных обязательств. При этом собственный капитал составляет 7% от общей стоимости источников имущества организации, удельный вес краткосрочных обязательств равен 93%.

В конце анализируемого периода в составе собственного капитала организации выделяется уставный капитал, добавочный капитал, непокрытый убыток, убыток отчетного периода.



Уставный капитал организации оставался неизменным на всем промежутке исследования. Уровень добавочного капитала так же остался неизменным.

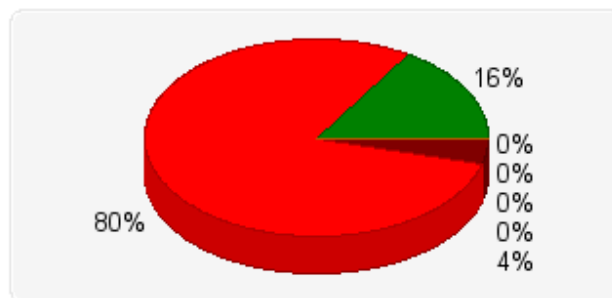
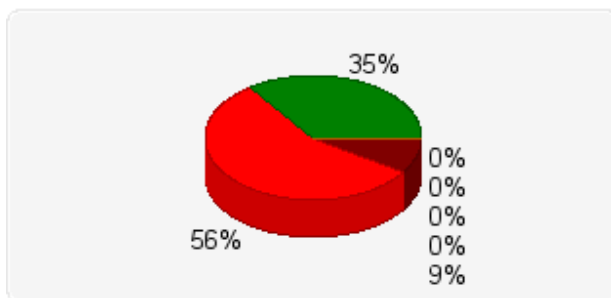
В начале года предприятие осуществляло свою финансово-хозяйственную деятельность с использованием как долгосрочных, так и краткосрочных заемных средств, а по состоянию на 01.12.2020 г. в работе использовались только краткосрочные заемные средства.

Долгосрочные обязательства за период анализа снизились на 31437 тыс. руб. В структуре долгосрочных обязательств на начало периода присутствуют долгосрочные кредиты и займы, уровень которых составляет 100% от общей суммы долгосрочных обязательств.

Структура краткосрочных обязательств

01.01.2020 г.

01.12.2020 г.



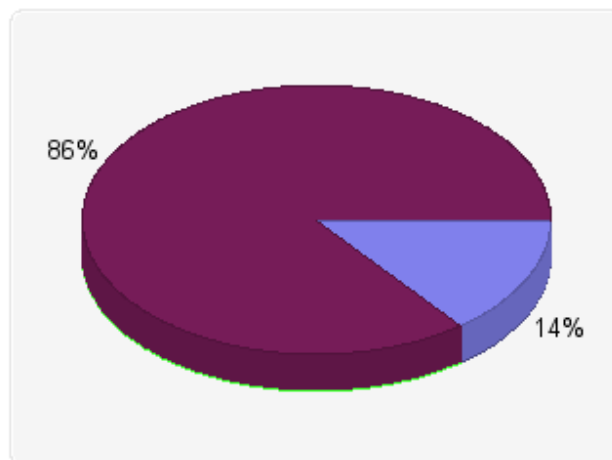
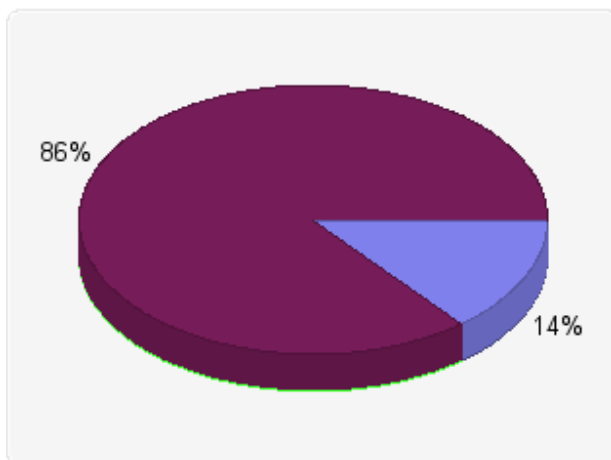
- - краткосрочные кредиты и займы
- - краткосрочная часть долгосрочных обязательств
- - краткосрочная кредиторская задолженность
- - обязательства, предназначенные для реализации
- - доходы будущих периодов
- - резервы предстоящих расходов
- - прочие краткосрочные обязательства

Величина краткосрочных кредитов и займов на 01.12.2020 г. снизилась по сравнению с положением на 01.01.2020 г. на 98 тыс. руб. и составила 3911 тыс. руб. Сумма кредиторской задолженности на 01.12.2020 г. сократилась по сравнению с положением на 01.01.2020 г. на 257 тыс. руб. и составила 14931 тыс. руб.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности

01.01.2020 г.

01.12.2020 г.



- - дебиторская задолженность
- - непокрытая кредиторская задолженность

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности в исследуемом периоде не изменилось. На 01.01.2020 г. дебиторская задолженность составляла 14.06%, кредиторской задолженности, а на 01.12.2020 г. 85.69% кредиторской задолженности не покрывалось дебиторской задолженностью. То есть по состоянию на 01.01.2020 г. кредиторская задолженность превышает дебиторскую на 611%, а по состоянию на 01.12.2020 г. на 594.1%. Таким образом, за исследуемый период увеличилось отвлечение средств из оборота организации, возросло косвенное кредитование средствами данной организации других предприятий. Организация несет убытки от обесценения дебиторской задолженности. Необходимо принять всевозможные меры по взысканию дебиторской задолженности в целях покрытия задолженности организации перед кредиторами.

Анализ структуры кредиторской задолженности позволяет сделать вывод, что на начало исследуемого периода наибольший удельный вес в ней занимают поставщики и подрядчики. В структуре кредиторской задолженности на 01.12.2020 г. также преобладают поставщики и подрядчики.

Оставшаяся часть кредиторской задолженности распределяется следующим образом:

по состоянию на 01.01.2020 г.:

3.23% занимает задолженность по авансам полученным;

1.46% занимает задолженность по налогам и сборам;

1.06% занимает задолженность по социальному страхованию и обеспечению;

2.82% занимает задолженность по оплате труда;

7.4% занимает задолженность перед прочими кредиторами.

по состоянию на 01.12.2020 г.:

1.57% занимает задолженность по авансам полученным;

1.79% занимает задолженность по налогам и сборам;

0.95% занимает задолженность по социальному страхованию и обеспечению;

2.92% занимает задолженность по оплате труда;

9.66% занимает задолженность перед прочими кредиторами.

Уменьшение активов на 6428 тыс. руб. сопровождается одновременным увеличением обязательств организации на 18072 тыс. руб. Так как платежеспособность зависит от покрытия обязательств организации его активами, можно утверждать, что вследствие снижения стоимости активов без эквивалентного сокращения задолженности, отношение текущих пассивов к текущим активам изменилось и повлекло ухудшение платежеспособности.

Для проведения анализа финансового состояния Общества и признания структуры бухгалтерского баланса удовлетворительной или нет, а также для оценки платежеспособности организации применяется «Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования» (утвержденная постановлением Министерства финансов Республики Беларусь и Министерством экономики Республики Беларусь 27.12.2011 №140/206).

В качестве критериев для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса используются следующие показатели:

– *коэффициент текущей ликвидности (K1)* характеризует общую обеспеченность ОАО «САЛЕО-Гомель» собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации. В течение всего анализируемого периода значение коэффициента текущей ликвидности было ниже нормативного значения. По состоянию на 01.12.2020 года уровень данного коэффициента 0,08 считается недостаточным. Так же наблюдается значительное снижение платежеспособности организации по сравнению с началом 2019 года.

– *коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K2)* характеризует наличие у ОАО «САЛЕО-Гомель» собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости. Величина коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в течение анализируемого периода не соответствовала нормативному значению 0,2. За анализируемый период обеспеченность организации собственными оборотными средствами значительно ухудшилась. При этом по состоянию на 01.12.2020 года уровень данного показателя составил «минус» 11,65, это свидетельствует о том, что финансовая устойчивость организации значительно снизилась.

Для установления характера образовавшейся неплатежеспособности рассчитывается дополнительный критерий оценки платежеспособности ОАО «САЛЕО-Гомель»:

– *коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K3)*, характеризующий способность ОАО «САЛЕО-Гомель» рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. Значение коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами на конец анализируемого периода превышает максимально допустимое значение равное 0,85 и составляет 0,93.

Динамика коэффициентов платежеспособности ОАО «САЛЕО-Гомель» представлена в таблице 3:

Наименование показателей	Нормативное значение коэффициента	01.01.19	01.01.20	01.04.20	01.07.20	01.10.20	01.12.20
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,30$	0,19	0,16	0,16	0,15	0,08	0,08
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,20$	-4,18	-5,17	-5,23	-5,36	-10,54	-11,65
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	$\leq 0,85$	0,65	0,70	0,84	0,82	0,92	0,93

3. Стратегия маркетинга.

3.1. Потребительская среда.

Основными потребителями продукции ОАО «САЛЕО-Гомель» являются предприятия-производители сельскохозяйственной и мобильной техники, предприятия общего машиностроения, производители универсального и специализированного станочного оборудования Республики Беларусь, СНГ и стран дальнего зарубежья.

1) Основные потребители гидравлики для мобильных машин на рынке РБ:

- холдинг «МТЗ»;
- холдинг «Гомсельмаш»;
- холдинг «АМКОДОР»;
- холдинг «БЕЛАЗ»;
- холдинг «МАЗ»;
- ОАО «БЗТДиА»;
- ОАО «САЗ»;
- ОАО «УКХ «Бобруйскагромаш».

Основные потребители на рынке РФ:

- ООО «ИнтерАгроЗапчасть», г. Липецк;
- ООО «Торговый дом МТЗ-Ставрополь», г. Ставрополь;
- ООО «АвтоОптТорг», г. Люберцы;
- ООО «АК «БелАгро-Сервис», г. Ивантеевка;
- «Промышленная группа «ВЕКТОР» (ООО «Глобал-Транс», ООО «ЖД ТРАНС»), г. Москва;
- ООО «Амкодор-Брянск», г. Брянск;
- АО «Тулажелдормаш» (ООО «РПК Реммаш»), г. Тула;
- ООО «Ригель АВ - Белгород», г. Белгород;
- ООО «Гидроруль», г. Москва;
- ООО «Технобелсервис», г. Смоленск.

Основные потребители на рынках СНГ:

- АО «Агромашхолдинг KZ», Казахстан;
- ТОО «ТД МЕРЕЙ-ШЫМКЕНТ», Казахстан;
- ПО «Гянджинский автомобильный завод», Азербайджан;
- ООО «БАКСАР», Азербайджан.

Основные потребители на рынках стран дальнего зарубежья:

- «A.S. Links», Пакистан;
- «Amwar Agencies», Пакистан;

- «Аgro Imprex», Пакистан.

2) Потребители станочной гидравлики в РБ:

- ОАО «МАЗ»-УКХ «БЕЛАВТОМАЗ»,
- ОАО «МЗКТ»,
- ОАО «БМЗ»-УКХ «БМК»,
- ОАО «Станкостроительный завод им. Кирова», г. Минск,
- ОАО «СтанкоГомель»,
- ОАО «Кузлитмаш»,
- ОАО «Могилевский завод «Строммашина»,
- ОАО «Витебский станкостроительный завод «Вистан»,
- ОАО «МЗОР».

3) Основные заказчики АПП на рынке РБ:

- холдинг «АМКОДОР»,
- ОАО «Гомсельмаш»,
- ОАО «Мозырский машиностроительный завод» (Гомельская обл.),
- Филиал ОАО «МАЗ» Завод «Могилевтрансмаш»,
- ООО «ПМК-567» (г. Борисов, Минская обл.),
- ООО «ЗАВОД-ЕВРОМАШ» (г. Минск),
- ОДО «Домстроймаш» (г. Минск),
- ООО «ДорЭлектроМаш» (г. Смолевичи, Минская обл.),
- ОАО «ПО «Беларуськалий» (г. Солигорск, Минская обл.) и др.

Поставка продукции ОАО «САЛЕО-Гомель» по регионам в действующих ценах, без налогов за 11 месяцев 2020 г. представлена в таблице 4:

Таблица 4 – Поставка продукции ОАО «САЛЕО-Гомель» по регионам в действующих ценах, без налогов за 11 месяцев 2020 г.

№ п/п	Регионы	Тыс. руб.	Удельный вес, %
1	Отгружено всего	27 619	100,0
	Беларусь	25 396	92,0
	Экспорт	2 223	8,0
2	Экспорт в страны СНГ, в т.ч.:		
	Россия	2 032	7,4
	Другие страны СНГ без РФ	107	0,4
3	Дальнее зарубежье	84	0,2

Отгрузка на внутренний рынок Республики Беларусь составляет 92 % продукции.

Суммарная потребность в продукции по основным контрагентам:

1) ОАО «МТЗ»

Реализация ОАО «САЛЕО-Гомель» в адрес ОАО «МТЗ» за 11 месяцев 2020 г. составила 15 138,0 тыс.руб. (54,5% от общей суммы реализации). Объем реализации ОАО «САЛЕО-Гомель» в адрес данного контрагента в 2020 году планируется в сумме 16 600,0 тыс.руб.

2) ОАО «ГОМСЕЛЬМАШ»

Реализация ОАО «САЛЕО-Гомель» в адрес ОАО «Гомсельмаш» за 11 месяцев 2020 г. составила 4 706,0 тыс.руб. Планируемый объем реализации продукции в 2020 г. – 5 150,0 тыс. руб.

Помимо отгрузки серийной продукции ведутся работы по следующим направлениям:

1. Подписан договор на поставку ОАО «Гомсельмаш» нерегулируемых аксиально-поршневых гидромоторов АЗ-100/35.00.РО.3М (аналог «Danfoss», Дания). В 2020 году планируется отгрузка 355 изделий на сумму 478 000 руб.

2. В настоящее время проходят испытания кормо- и зерноуборочные комбайны, укомплектованные гидрообъемными трансмиссиями ГСТ 112-112 (аналог «Гидросила» Украина, г.Кировоград), ГСТ 45-100 (аналог насоса «Bondioli», Италия, гидромотор «Danfoss», Дания) производства ОАО «САЛЕО – Гомель», которые планируется поставлять серийно ОАО «Гомсельмаш» с 2021 г.

3) Холдинг АМКОДОР

Ожидаемый объем реализации продукции в 2020 г. - 1 160,0 тыс. руб.

4) Рынок СНГ и Российской Федерации.

– ООО «ИнтерАгроЗапчасть» г. Липецк, реализация за 11 месяцев 2020 г. – 15 001,0 тыс.RUB.

– ООО «АСК «БелАгро-Сервис» г. Ивантеевка, реализация за 11 месяцев 2020 г. – 5 964,5 тыс.RUB

– ООО «ТД «МТЗ-Ставрополь» г. Ставрополь, реализация за 11 месяцев 2020 г.– 14 213,6 тыс.RUB.

– ООО «АвтоОптТорг», г. Люберцы, реализация за 11 месяцев 2020 г. – 9 660,6 тыс.RUB.

– «Промышленная группа «ВЕКТОР» (ООО «Глобал-Транс», ООО «ЖД ТРАНС»), г. Москва, реализация за 11 месяцев 2020 г. – 8 297,4 тыс.RUB.

В 2020 г. подписан договор с новым контрагентом:

- ООО «Дельтатехкомплект», г. Москва, сумма договора - 1 000,0 тыс.RUB.

5) Дальнее зарубежье.

Заключены контракты со следующими контрагентам:

1. «A.S. Links», Пакистан, г.Карачи

Контракт №7000 от 03.03.2020г. (до 31.12.2021г).

Общая сумма контракта – 200 000,00 долл. США.

Сделка 2020г. – 46 310,00 долл. США

2. «Amwar Agencies», Пакистан, г.Карачи

Контракт №7095 от 11.11.2020г. (до 31.12.2021г).

Общая сумма контракта – 100 000,00 долл. США.

Сделка 2020г. – 32 500,00 долл. США

3. «Agro Impex», Пакистан, г.Хайдарабад

Контракт №7004 от 08.12.2020г. (до 31.12.2022г).

Общая сумма контракта – 100 000,00 долл. США.

Сделка 2020г. – 29 900,00 долл. США

3.2. Конкурентная среда.

Основными конкурентами тракторной гидравлики за пределами Республики Беларусь являются:

- АО «Гидросила МЗТГ» Украина, г. Мелитополь, принадлежащее в данное время ЗАО «Гидросила» г. Крапивницкий;

- ООО «Гидравлика-Трейд» Украина, г. Мелитополь;

- ОАО «Гидравлик» РФ, г. Грязи, Липецкая обл.;

- ООО «Коммунар» РФ, Оренбургская обл.

Аналоги станочной гидравлики в странах СНГ выпускают:

- ОАО «Гидравлик» РФ, г. Грязи, Липецкая обл.,

- ООО «Коммунар» РФ, Оренбургская обл.;

- ООО «Пневматика-центр» РФ, г. Екатеринбург.

Аналоги АПП в странах СНГ выпускают:

- ОАО «Пневмостроймашина» РФ, г. Екатеринбург;

- ОАО «Шахтинский завод Гидропривод» РФ, Ростовская обл., г.

Шахты;

- ЧАО «Гидросила АПМ», Украина, г. Крапивницкий.

Сравнительный анализ цен основных изделий с аналогами представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный анализ цен основных изделий ОАО «САЛЕО-Гомель» с аналогами, по состоянию на 01.12.2020 г.

Наименование продукции	Конкуренты	Цена конкурент ов, дол.США	Цена ОАО «САЛЕО-Гомель» преЙскурант, дол.США
Гидрораспределитель РП70-1221.1 (аналог гидрораспределитель МРС 70.4/2.РМ.113)	ООО «Восток Агро», РФ, Московская обл., г. Ногинск, (офиц. дистрибьютор АО «Гидросила», Украина)	200	195
	ЗАО «Гидросила М», РФ, Московская обл. (офиц. дистрибьютор	200	

	АО «Гидросила», Украина)		
Гидрораспределитель Р80 с г/замком (аналог гидрораспределитель МР 80)	ООО «Восток Агро», РФ, Московская обл., г. Ногинск, (офиц. дистрибьютор АО «Гидросила», Украина)	133	131
	ЗАО «Гидросила М», РФ, Московская обл. (офиц. дистрибьютор АО «Гидросила», Украина)	133	
Распределитель гидроусилителя 50-3406015А	ООО «Восток Агро», РФ, Московская обл., г. Ногинск, (офиц. дистрибьютор АО «Гидросила», Украина)	38	35
Гидронасос А1-56/25.04	ЗАО «Гидросила М», РФ, Московская обл. (офиц. дистрибьютор АО «Гидросила», Украина), ООО «ГД «ПСМ-Гидравлика», РФ, г. Екатеринбург (торговый дом ОАО «Пневмостроймашина») ООО «Торговый Дом Гидропривод», РФ, г. Шахты (торговый дом ОАО «Шахтинский завод Гидропривод»)	303	309
Гидромотор А1-56/25.00	ЗАО «Гидросила М», РФ, Московская обл. (офиц. дистрибьютор АО «Гидросила», Украина), ООО «ГД «ПСМ-Гидравлика», РФ, г. Екатеринбург (торговый дом ОАО «Пневмостроймашина») ООО «Торговый Дом Гидропривод», РФ, г. Шахты (торговый дом ОАО «Шахтинский завод Гидропривод»)	303	309
Гидростатическая трансмиссия ГСТ 112-112	ООО «Восток Агро», РФ, Московская обл., г. Ногинск, (офиц. дистрибьютор АО «Гидросила», Украина)	2 027	3 347

3.3. Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга на ОАО «САЛЕО-Гомель» ориентирована на получение максимально возможной прибыли, необходимой для создания базы дальнейшего развития предприятия. Задача маркетинговой деятельности – расширить рынки сбыта, поиск новых рынков сбыта, расширение дилерских и сервисных центров в странах СНГ и дальнего зарубежья.

Основными стратегическими направлениями маркетинговой деятельности ОАО «САЛЕО-Гомель» являются:

1. Удержание своих позиций на имеющихся рынках сбыта и развитие рынков сбыта в странах дальнего зарубежья.

2. Достижение максимального уровня объема продаж на внутреннем и внешнем рынке.

3. Расширение существующего рынка сбыта за счет заключения контрактов с торговыми домами холдингов «МТЗ», «Гомсельмаш», «Амкодор», «МАЗ», «БЕЛАЗ».

4. Реализация на внешнем и внутреннем рынках продукции, имеющей технико-экономические преимущества.

5. Обеспечение участия предприятия в тендерных торгах на поставку продукции в страны СНГ.

6. Совершенствование качества выпускаемой продукции и ее потребительских свойств.

7. Организация работ по оценке удовлетворенности качеством продукции.

8. Формирование валютных ресурсов, необходимых для обеспечения импорта сырья и материалов.

9. Создание предпосылок для повышения конкурентоспособности продукции собственного производства.

10. Ориентация и приспособление выпускаемой продукции к требованиям рынка.

11. Максимальное соответствие ценам конкурентов.

12. Изучение перспектив развития имеющихся и поиск новых рынков сбыта.

13. Усиление рекламно-информационной деятельности.

14. Развитие и совершенствование товаропроводящей сети.

В перспективе планируется увеличение объемов поставок изделий как на внутреннем так и на внешнем рынках. Прогноз на увеличение спроса продукции Общества основывается на выполнении плана подготовки производства новых импортозамещающих и экспортоориентированных изделий, а так же за счет повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и соблюдения всех требований действующей системы менеджмента качества. Система менеджмента качества предприятия соответствует требованиям СТБ ISO 9001-2009.

Рекламная и выставочная деятельность предприятия направлена на привлечение новых покупателей и закрепление отношений с имеющимися потребителями, является стратегической составляющей маркетинговой деятельности предприятия.

Реклама продукции осуществляется:

– посредством прямой рекламы с использованием средств массовой информации;

– через дилеров;

– путем размещения данных в специализированных каталогах;

– на электронных досках объявлений;

– участием в выставках;

– участием в презентациях новых видов продукции;

– выпуске и распространении каталога;

– использованием сайта.

4. Прогнозирование производства продукции

В 2021-2028 годах ОАО «САЛЕО-Гомель» планирует к освоению широкую гамму продукции, такой как регулируемые и нерегулируемые аксиально-поршневые гидромашины, гидростатические трансмиссии, гидрораспределители, гидроблоки различных конструктивных исполнений, клапанную гидроаппаратуру, в том числе тормозные клапаны, регуляторы расхода и прочее. По значительной части осваиваемой продукции уже проведена такая работа, как разработка конструкторской документации, изготовление опытных образцов, проведение их предварительных испытаний. Часть гидроизделий в настоящий момент проходит испытания у заказчиков для получения положительного заключения на возможность серийных поставок. По ряду позиций проводится предварительная проработка для оценки целесообразности и технической возможности освоения серийного производства. Общий перечень тем, по которым планируется проведение работ по постановке продукции на серийное производство сведен в таблицу 6.

Таблица 6 – Перечень новой техники планируемой к освоению

№ п/п	Наименование продукции	Основные потребители продукции
2021 г		
1	Гидропривод объемный ГСТ45-100	ОАО «Гомсельмаш»
2	Гидропривод объемный ГСТ90-90	ЗАО «Амкодор-Пинск»
3	Гидропривод объемный ГСТ45-46 тандемная модификация насоса	ОАО «АМКОДОР» - УКХ»
4	Гидропривод объемный ГСТ112-112	ОАО «Гомсельмаш».
5	Гидропривод объемный ГСТ105-105	ОАО «Гомсельмаш».
6	Насос А1-56/24.04КПЛ.5У	ОАО «ММЗ»
7	Насос регулируемый для закрытого контура 112 см ³ В5.1-112L	ЗАО «Амкодор-Пинск»
8	Гидромотор регулируемый 112 см ³ с гидравлическим дискретным управлением	ЗАО «Амкодор-Пинск»
9	Гидромашины нерегулируемые 12 см ³	ОАО «АМКОДОР» - УКХ»
10	Гидрораспределитель RGR80/3BB, RGR80/3AA	ОАО «МТЗ»
11	Гидроблок тормозных клапанов 1БПП10ТФ	Завод «Могилевтрансмаш»
12	Гидроблок GB3-01-KS200-24V-4K-BY11	ОАО «Гомсельмаш»
13	Гидроблок GB2-01-UES-2-250-24V-1K-	ОАО «Гомсельмаш»

	BY11	
14	Гидроблок GB4-02-KZS1420-24V-4K-BY11	ОАО «Гомсельмаш»
15	Гидроблок GB4-07-P800-24V-1K-BY11	ОАО «Гомсельмаш»
16	Гидроблок GB2-01-KZS1420-24V-2K-BY11	ОАО «Гомсельмаш»
17	Гидроблок GB1-02-KP6-24V-3K-BY11	ОАО «Гомсельмаш»
18	Гидроблок GB5-02-P800-0V-0K-BY11	ОАО «Гомсельмаш»
19	Гидроблок GB2-01-KS100-0V-BY11	ОАО «Гомсельмаш»
2022-2024 гг		
20	Гидропривод объемный ГСТ28-60	ОАО «АМКОДОР-СЕМАШ» - УКХ»
21	Насос регулируемый для открытого контура 85 см ³	АО «ПТЗ»
22	Гидропривод объемный ГСТ112-112С	ОАО «Гомсельмаш».
23	Насос тандемный для закрытого контура B5-45+B5-45+GP28	ОАО «Сарэкс»
24	Гидромотор регулируемый 107 см ³ с дескретным электроуправлением	Завод «Могилевтрансмаш».
25	Элемент ИЛИ ЛКИ6/5Т	ОАО «АМКОДОР» - УКХ»
26	Элемент ИЛИ ЛКИ8/5Т	ОАО «АМКОДОР» - УКХ»
27	Блок клапанов системы LS для насосов	АО «ПТЗ».
28	Гидрозамок ГЗ6ТМТ	ОАО «АМКОДОР» - УКХ»
29	Клапан тормозной КТ20ТФАФ	Завод «Могилевтрансмаш»
30	Блок тормозного клапана БКТ20Ф (BVD)	Завод «Могилевтрансмаш»
31	Клапан приоритете КПрВ16В	ОАО «МЗКТ»
32	Клапан электрический РГЭ6.3.Т	ОАО «МЗКТ»
33	Гидроклапан КТ16ТГ	АО «Клинцовский автокрановый завод»
34	Гидрозамок ГЗД10СНBS	АО «Клинцовский автокрановый завод»
35	Гидрозамок ГЗ10-ТК-000	АО «Клинцовский автокрановый завод»
36	Кран 3-х ходовой КГ	Завод «Могилевтрансмаш»
37	Гидроклапан ЗКТ16	Завод «Могилевтрансмаш»
38	Гидроклапан 2 КТ16ТФ	Завод «Могилевтрансмаш»
39	Регулятор расхода GB1-01-GS400-24V-	ОАО «Гомсельмаш»

	1К-ВУ11	
40	Регулятор расхода РРДВ10Т50.000	ОАО «Гомсельмаш»
41	Гидроблок ГБУ25	ЗАО «Амкодор-Пинск»
42	Гидроблок управления комбайном КВК8060 на базе пропорциональной аппаратуры	ОАО «Гомсельмаш»
43	Гидроблок регуляторов расхода GB4-01-KS100-24V-2К-ВУ11	ОАО «Гомсельмаш»

5. Управление качеством продукции

Система менеджмента качества на производство гидравлических узлов для мобильной техники внедрена в 2001 году, ресертифицирована на соответствие требованиям СТБ ISO 9001-2015 в 2018 году, сертификат соответствия № ВУ/112 05.01.105.07232 , действителен до 03.09.2021 на производство гидравлических узлов для мобильной техники, контрольно-регулирующей гидроаппаратуры, фильтрующих устройств, аксиально - поршневых насосов и гидромоторов в органе по сертификации ООО «Норм Тест» г. Минск.

В 2019 году внедрена и сертифицирована система менеджмента качества производства компонентов для гидравлических систем тракторов, сельскохозяйственной и дорожной техники (распределители секционные РП70) на соответствие требованиям СТБ 16949-2018 (уровень 2, вариант А), сертификат №ВУ/112 05.07.003 00031, действителен до 23.09.2022.

На 2021-2028 годы планируется:

- проведение сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТБ ISO 9001-2015 (выбор органа по сертификации и сертификация в 2021, 2024, 2027годы), а также проведение периодической проверки системы менеджмента качества;

- проведение периодической проверки системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТБ 16949-2018 (РУП «БелГИМ», г. Минск и сертификация в 2022 году);

- выбрать один орган по сертификации систем менеджмента качества (в 2021году, и сертифицироваться или осуществлять периодические проверки ежегодно);

- дальнейшие работы по совершенствованию систем менеджмента качества;

- разработка плана внутренних проверок качества, мероприятий по улучшению систем менеджмента качества;

- проведение анализа качества продукции на всех стадиях производства (при изготовлении продукции, приемосдаточных испытаниях, возврате забракованной продукции от потребителя) с применением компьютерной программы.

Планируется разработать и реализовать Мероприятия по улучшению системы менеджмента качества и качества выпускаемой продукции на год.

Планируемые показатели качества на 2021-2022 год приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Планируемые показатели качества на 2021-2022годы

Наименование показателя	2020 год (оценка)	2021	2022
Потери от брака, т.руб.:			
внутризаводские	205,0	215,0	228,0
общие потери	354,0	371,0	394,0
Уровень дефектности, выявленный потребителями, РРМ	5500	5200	5000
Уровень дефектности, выявленный основными потребителями, РРМ:			
ОАО «Амкодор»	12 000	11 500	11 000
ОАО «МТЗ»	3500	3 000	2 500
ОАО «Гомсельмаш»	13000	12 800	12 600
ОАО «БЗТДиА»	2 000	2 000	1 950
Уровень дефектности при ПСИ, %	9,0	8,8	8,6

Добровольная сертификация продукции выпускаемая ОАО «САЛЕО - Гомель» в 2021-2022годах не планируется.

В плане стандартизации ОАО «САЛЕО-Гомель» на 2021-2022 года будет предусмотрено:

- пересмотр имеющихся стандартов общества;
- разработка стандартов;
- актуализация программы ИПС «СТАНДАРТ»;
- внедрение технических нормативных правовых актов внешнего происхождения, в т.ч. технических регламентов Таможенного союза .

6. Прогнозирование материально-технического обеспечения

Порядок материально-технического обеспечения плана производства заключается в:

- определении потребности ТМЦ (товарно- материальные ценности);
- определение источников обеспечения потребности в ТМЦ;
- разработке плана закупок ТМЦ;
- подготовке, заключении и ведении договоров с поставщиками;
- согласовании условий и сроков поставки ТМЦ;
- согласовании с поставщиками изменений условия договоров;
- осуществлении закупок ТМЦ в соответствии с руководящими документами, утвержденными на предприятии;
- обеспечении предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности ТМЦ требуемого качества;
- приемки ТМЦ на склады;
- обеспечении хранения ТМЦ на складах в соответствии с требованиями установленными нормативными документами;
- разработке нормативов складских запасов ТМЦ;
- приемки ТМЦ на склады;
- осуществлении контроля качества, количества, комплектности ТМЦ;
- осуществлении контроля за определением потребности в ТМЦ;
- оперативном регулировании производственных запасов на предприятии;
- соблюдении лимитов на отпуск ТМЦ;
- участии в подготовке претензий к поставщикам при нарушении ими договорных обязательств и контроль расчетов по этим претензиям;
- ведении оперативного учета закупаемых ТМЦ. Составлении балансов ТМЦ по видам сырья и материалов.

Закупка ТМЦ и выбор поставщиков осуществляется в соответствии с требованиями:

- приказа по заводу №522 от 11.11.2016г. «Об осуществлении закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств предприятия»;
- постановления СМ РБ №714 от 16.06.2004г. «О мерах по развитию биржевой торговли на товарных биржах» и изменениями к данному постановлению;

Основными критериями при выборе поставщиков являются:

- соответствие ТМЦ требованиям технической документации;
- ценовой фактор;
- сроки исполнения заявки;
- сроки и условия оплаты за поставленную продукцию;
- сроки возмещения забракованной продукции и т.п.

Последующая оплата по заключенным договорам на поставку материалов и комплектующих, в объеме всех закупок, составляет более 50%.

Доставка материалов осуществляется собственным автотранспортом или автотранспортом сторонних организаций за счет собственных средств.

Основное сырье и покупная комплектация закупается ежемесячно. Для недопущения остановки производства, в связи с нестабильностью работы поставщиков, возможны поставки материалов более чем на месяц, если минимальная партия отгрузки, минимальная партия изготовления больше месячной потребности. Так же учитывается местонахождение и удаленность поставщиков.

Основными поставщиками материалов и комплектующих являются:

1. ОАО «Минский тракторный завод», который поставляет - более 94% индивидуальных заготовок из серого чугуна, заготовок, выполненных методом горячей штамповки и точного стального литья; - около 40% металлопроката, применяемого на предприятии;
2. Около 40% металлопроката, применяемого на предприятии поставляет ОАО «Амкодор Компонент».
3. Калиброванный металлопрокат поставляет фирмы «Stalma S.A.» г. Люблин, «Pro-Mar S.A.» г. Познань Польша.
4. ОДО «Домстроймаш» являются поставщиками резинотехнических изделий - резиновых колец круглого сечения из высококачественных резиновых смесей. ОАО «Балаковорезинотехника» - изделий из резины сложной формы.
5. ОАО «ГЗЛиН», г. Гомель поставляет 95% нормалей и метизной продукции необходимой предприятию.
6. ОАО «ГЛЗ «Центролит», г. Гомель поставляет заготовки из серого и высокопрочного чугуна выполненных методом непрерывного литья в объеме 100 % от потребности.
7. ПАО «Завод Красная Этна», г. Нижний Новгород является поставщиком метизной продукции, которую не изготавливают предприятия Республики Беларусь.
8. ООО «ПМИ инжиниринг», г. Минск, ОАО «Випра», г. Гомель, ООО «ДУЭТ Гидравлик» г. Гомель поставляет электромагниты.
9. Моющие и охлаждающие жидкости поставляет ОДО «Твинг-М», г. Минск, ООО «СКС плюс А», г. Смоленск, ООО «СЕРВОВИТ».
10. ЗАО «ВАТИ АВТО», г. Волжский - поставляет прокладки из паронита.
11. Химия поставляется ООО «Промхимцентр», ОАО «Белхим», СООО «Станлюкс», ЗАО «Белхимсервис», ЗАО «ГДхемикс», ООО «Химический альянс», ООО «Химметалтрейд».
12. ООО «Завод припоев» поставляет металлические порошки.
13. Масла и смазки поставляет ООО «АСФИ плюс», ОДО «Гаммв плюс», ООО «ХимПромОйл», ООО «Монлибон», ООО «Декле», ЧТУП «СтанТехПром», ООО «ПУМИ-С».

За последние годы более 350 наименований заготовок собственного производства переведено на условие кооперированных поставок.

Производство передано на предприятия республики ОАО «Хойникский завод гидроаппаратуры», ОАО «Наровлянский завод гидроаппаратуры», ОАО «Сморгонский агрегатный завод».

ОМТО совместно с отделами главного конструктора и технолога проведен анализ товарно-материальных ценностей, закупаемых отделом, за пределами Республики Беларусь. Анализ показал, что ОМТО производит закупку товаров за пределами Республики Беларусь, только если товар не производится (не изготавливается) предприятиями Республики и если отсутствует на территории Республики официальные представители предприятий изготовителей или другие торговые организации. Например, ОМТО вынуждено закупать:

- охлаждающие жидкости в г. Смоленске у изготовителей ООО «СКСплюс А»;

- резиновые изделия (манжеты уплотнительные кольца и т.п.) в «Фройденбенг Силинг Технолоджиес ГмбХ Ко КГ» г. Вайнхайм Германия, т.к. резиновые смеси которые использует для производства колец ОАО «БРТ» г. Бобруйска не обеспечивают требований, предъявляемых к РТИ покупателями нашей продукции;

- индивидуальные литейные заготовки (с пролитыми каналами) в фирме «Hidro PNO.Market SAN.VE TIC.A.S.» г.Стамбул Турция, Fonderie Di Montorso Spa, Италия.

- закупка метизов (нормалей) в Многофункциональный коммерческий центр ООО «АССОЦИАЦИЯ», г. Нижний Новгород обусловлена отсутствием закупаемой номенклатуры на заводах изготовителей РБ, таких как «Речицкий метизный завод» и ОАО «ЗЛиН» г.Гомеля.

Мероприятия по экономии сырья и материалов, а также совершенствованию организации материально-технического обеспечения представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Мероприятия по экономии сырья и материалов

№	Наименование мероприятий
1	Рассмотреть возможность замены литейных заготовок из СЧ20, ВЧ50 изготавливаемых методом непрерывного литья на индивидуальные заготовки. Проработать поставку с ОАО «МТЗ», с другими поставщиками
2	Внедрить задачу по автоматизации раскройных листов, позволяющую оптимально раскраивать заготовки и концевые остатки.
3	Рассмотреть изготовление на предприятиях Республики Беларусь паронитовых прокладок
4	За счет усовершенствования технологии производства и использования «новейшего» инструмента пересматривать нормы расхода материалов
5	Рассмотреть внедрение заготовок из прогрессивных мате-риалов: разместить изготовление деталей, собственного произ-водства, на

№	Наименование мероприятий
	специализированных предприятиях изготовляемых заготовки методов порошковой металлургии и т.п.
6	Оптимально планировать норматив межоперационного запаса заготовок в производственных подразделениях

**7. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и
эффективности хозяйственной деятельности.
Прогноз финансово-хозяйственной деятельности
ОАО «САЛЕО-Гомель» на 2021-2022гг.**

В соответствии со ст. 125 Закона Республики Беларусь от 13.07.2012 №415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», санация вводится на срок, не превышающий 18 месяцев со дня вынесения решения о ее проведении, в связи с чем данный план санации предусматривает мероприятия по восстановлению платежеспособности предприятия в течение 18 месяцев. Санация планируется с февраля 2021 года по июль 2022 года.

Финансово-хозяйственная деятельность ОАО «САЛЕО-Гомель» направлена на проведение эффективной работы и получения наилучшего результата за счет оптимизации расходов, рационального использования ресурсов.

Основным источником доходов Общества является выручка от реализации продукции.

Эффективность работы Общества в 2021-2022гг. планируется обеспечить за счет рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, повышения технического уровня производства, совершенствования управления, улучшения организации труда, производства, укрепления трудовой дисциплины, повышения качества продукции.

Денежные потоки сформированы с учетом поэтапного наращивания объемов производства, решения проблем в части организации производства и оптимального обеспечения материалами и комплектующими (Приложение (Таблица 7)).

Этап 1. (1-12 месяцы санации).

Для восстановления платежеспособности предприятия определен мораторий по погашению долгов кредиторам на период 12 месяцев. Общество планомерно проводит работу с банками по изменению валюты обязательств по кредитным договорам и переводу образовавшейся валютной задолженности по кредитам и процентам в белорусские рубли.

Снятие ограничения к счетам по распоряжению денежными средствами будет способствовать оптимизации расчетов, постепенному наращиванию оборотных средств для обеспечения производства и постепенному увеличению объемов производства до 2800-3000 тыс. рублей в месяц.

На данном этапе усилия Общества направлены на обеспечение производства инструментом в достаточном количестве, ремонтом оборудования для обеспечения его бесперебойной работы.

Основная задача данного этапа – организация ритмичного производственного процесса.

Этап 2. (13-18 месяцы санации).

Основная цель данного этапа – увеличение объемов производства до уровня 3000-3100 тыс. рублей в месяц. Мораторий по погашению долгов конкурсным кредиторам позволит обеспечить производство необходимыми материалами и комплектующими, что положительно скажется на ритмичности производственного процесса и приведет к увеличению объемов производства.

Объем производства промышленной продукции (работ, услуг) в фактических отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки, в 2021 году составит 34 851 тыс. руб.

Объем производства промышленной продукции (работ, услуг) в фактических отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки, на 1.08.2022 года запланирован на уровне 18 149 тыс. руб.

Показатель рентабельности характеризует эффективность работы Общества в целом.

Рентабельность реализованной продукции в 2021 году по расчетам прогнозируется на уровне «минус» 10,1%, на конец периода санации рентабельность реализованной продукции составит «минус» 6,6%.

Чистый убыток Общества в 2021 году – 3115 тыс.руб.

Чистый убыток Общества на конец периода санации (18 месяцев) составит 1 302 тыс. руб.

Для производства продукции в запланированных объемах потребуются обеспечить производство высококвалифицированными рабочими кадрами.

За период санации планируется увеличение среднесписочной численности работников на 66 человек. Среднесписочная численность работников к августу 2022 года составит 784 чел. Прирост будет обеспечен за счет роста числа рабочих.

Среднемесячная заработная плата в 2021 году прогнозируется в размере 912,50 руб., на конец периода санации на 01.08.2022 года - 916,3 руб. Темп роста к уровню 2020 года составит 113,1%.

Выручка от реализации продукции на одного среднесписочного работника в 2021 году ожидается в размере 54,1 тыс.руб., на 01.08.2022г. – 27,8 тыс.руб.

Соотношение темпов роста производительности труда по выручке от реализации продукции и среднемесячной номинальной заработной платы в 2021г. составит 0,94, на конец периода санации запланировано 1,02.

Основные параметры развития (техничко-экономические показатели) ОАО «САЛЕО-Гомель» на 2021- июль 2022гг. представлены в Приложении (Таблица 1).

Предприятие будет направлять денежные средства на погашение задолженности конкурсным кредиторам.

За период с февраля по июль 2022 года будет направлено на погашение задолженности перед кредиторами собственных средств в сумме ориентировочно 2 153 тыс. рублей. Погашение оставшейся суммы задолженности кредиторам в общей сумме 41 083 тыс. рублей планируется обеспечить за счет привлеченных инвестиций. Ориентировочно на погашение задолженности кредиторам будут направлены денежные средства в сумме 43 236 тыс. рублей.

Результатом настоящего плана оздоровления ОАО «САЛЕО-Гомель» является восстановление платежеспособности за период санации, планомерное погашение имеющихся обязательств, а так же улучшение показателей текущей ликвидности (К1) и обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) до нормативных значений.

В соответствии с проектно-балансовой ведомостью произведен перспективный анализ показателей платежеспособности в период санации (2021- 01.08.2022гг).

Таблица 9 – Планируемые коэффициенты платежеспособности
2021-июль 2022

Наименование показателей	Ед.изм.	Нормативное значение коэффициента	2020	2021	на 01.08.2022
Коэффициент текущей ликвидности	коэф.	$\geq 1,30$	0,08	0,50	1,31
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	коэф.	$\geq 0,20$	-11,16	-0,99	0,24
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	коэф.	$\leq 0,85$	0,94	0,97	0,57

Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности для машиностроительной промышленности составляет 1,3. Общество считается неплатежеспособным, если данный коэффициент принимает значение, ниже 1. Как видно из данных, приведенных в Таблице 9, коэффициент текущей ликвидности на 01.01.2021г. имеет значение 0,08 - ниже нормативного, что свидетельствует о низкой платежеспособности Общества. На конец периода санации прогнозируется на уровне нормативного показателя 1,31.

Для повышения ликвидности общества и доведения коэффициента текущей ликвидности до нормативного уровня планируется выполнение следующих мероприятий:

- более полное использование производственной мощности Общества;
- снижение себестоимости продукции;

-рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

-сокращение непроизводственных расходов и потерь;

-привлечение долгосрочных источников финансирования вместо краткосрочных;

-увеличение прибыльности продаж (за счет увеличения объемов продаж и снижения производственных затрат, реализации более рентабельных видов продукции).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 01.01.2021г. этот показатель имеет отрицательное значение -11,16, что говорит об остром недостатке собственных оборотных средств для ведения хозяйственной деятельности. На конец периода санации планируется 0,24.

Показатель обеспеченности финансовых обязательств активами на 01.01.2021г. составит 0,94. На конец периода санации он составит 0,57, т.е. в пределах норматива.

Коэффициенты платежеспособности, значения которых находятся в пределах нормативных значений свидетельствуют о восстановлении платежеспособности предприятия.

В период санации будет обеспечен жесткий контроль за уровнем расходов на предприятии, их минимизация и оптимизация.

Для производства продукции в запланированных объемах потребуются обеспечить производство высококвалифицированными рабочими кадрами.

Учитывая конкуренцию и отток кадров на предприятия машиностроительной отрасли для закрепления высококвалифицированных кадров в Обществе предусмотрен рост размера среднемесячной заработной платы к концу периода санации на 113,1%.

Принятие решений по вопросам установления размера заработной платы по рабочим специальностям должника находится в компетенции антикризисного управляющего.

Усилий Общества по реализации мероприятий по наращиванию объемов производства и снижению себестоимости выпускаемой продукции будет недостаточно, чтобы к окончанию периода санации в течении 18 месяцев привести коэффициенты платежеспособности к нормативным значениям. Обеспечить восстановление платежеспособности предприятия за 18 месяцев возможно только в случае привлечения дополнительных инвестиций в размере не менее 41 083 тыс. рублей, которые будут направлены на погашение задолженности кредиторам. В этой связи, на протяжении всего периода санации антикризисным управляющим и учредителями Общества будет усилена работа по привлечению инвестиций в

виде увеличения Уставного фонда Общества одним и/или несколькими действующими Участниками либо путем вхождения в состав Участников нового инвестора, с последующим направлением денежного взноса на погашение задолженности перед кредиторами.

Также, настоящий план санации предусматривает возможность продажи ОАО «САЛЕО-Гомель» единым имущественным комплексом, включающий все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности Должника, в том числе здания, сооружения, передаточные устройства, инженерные сети и коммуникации, обеспечивающие непрерывный технологический процесс производства.

В состав предприятия также включается инвентарь, сырье, продукция, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие Должника, его продукцию.

Определение перечня недвижимого и движимого имущества, необходимого для обеспечения непрерывного производственного цикла, для включения в состав ПИКа, определении аудиторской организации, утверждении стоимости услуг аудиторской организации и условия их оплаты, решение о виде определяемой стоимости предприятия как имущественного комплекса, определении оценочной организации, утверждении стоимости услуг по оценке и условия их оплаты, принимаются комитетом кредиторов.

Таблица 10 - Мероприятия по работе управляющего с имуществом ОАО «САЛЕО-Гомель» в виде предприятия как имущественного комплекса (ПИКа)

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения
1	2	3
1.	Определение перечня недвижимого имущества, необходимого для обеспечения непрерывного производственного цикла, для включения в состав ПИКа	В течение 30 дней с момента вынесения экономическим судом Решения об экономической несостоятельности должника с санацией
2.	Определение перечня движимого имущества, необходимого для обеспечения непрерывного производственного цикла, для включения в состав ПИКа	В течение 30 дней с момента вынесения экономическим судом Решения об экономической несостоятельности должника с санацией
	Определение аудиторской организации для	В течение 30 дней с момента

	выдачи заключения о составе и стоимости предприятия, стоимости услуг аудиторской организации и порядка их оплаты	вынесения экономическим судом Решения об экономической несостоятельности должника с санацией
3.	Подача документов для государственной регистрации создания ПИКа в ГУП «Национальное кадастровое агентство»	В течение 30 дней с момента получения заключения аудиторской организации о составе и стоимости предприятия.
3.	Принятия решения о виде определяемой стоимости ПИКа, определении оценочной организации, стоимости услуг и порядка их оплаты	В течение 15 дней с момента получения документов о государственной регистрации ПИК
4.	Оценка ПИКа в оценочной организации	В течении 60 дней со дня определения комитетом кредиторов оценочной организации
5.	Созыв комитета кредиторов для согласования начальной цены ПИКа	В течение 30 дней с момента получения заключения об оценке ПИКа
6.	Опубликование объявления о проведении торгов по продаже ПИКа	Не позднее 15 дней со дня получения определения экономического суда об утверждении начальной цены ПИКа
7.	Проведение первых торгов по продаже ПИКа	Не позднее 35 дней после опубликования информации о проведении торгов
8.	Оформление результатов торгов	В день проведения торгов
9.	Проведение повторных (и последующих повторных) торгов по решению комитета кредиторов со снижением начальной цены продажи ПИКа (или без снижения) в порядке, установленном законодательством о проведении повторных торгов	Не позднее 30 дней с даты принятия комитетом кредиторов решения о проведении повторных торгов (в случае проведения повторных торгов без снижения цены) или не позднее 30 дней со дня получения определения экономического суда об утверждении начальной цены ПИКа (в случае снижения цены). (С учетом срока на опубликование объявления о повторных торгах)
11.	Оформление актов приема-передачи ПИКа,	Согласно условиям заключенного

проведение государственной регистрации сделки с ПИКом, государственная регистрация перехода прав на ПИК	договора купли-продажи
---	------------------------

Таблица 11 - Работа управляющего с иным имуществом должника
(имуществом, не включенным в ПИК)

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок исполнения
1.	Подготовка технической документации и регистрация права собственности на недвижимое имущество	Постоянно в процедуре санации
2.	Созыв комитета кредиторов для согласования перечня имущества, подлежащего продаже, принятия решения о проведении внутренней и (или) независимой оценки, виде определяемой стоимости имущества Должника, определении оценочной организации, стоимости ее услуг и порядка их оплаты	В течение 60 дней с момента с момента вынесения экономическим судом Решения об экономической несостоятельности должника с санацией
3.	Проведение оценки имущества в оценочной организации	В течении 30 дней со дня определения комитетом кредиторов оценочной организации
4.	Созыв комитета кредиторов для согласования начальной цены имущества Должника, выставляемого на торги	В течение 30 дней с момента получения заключения об оценке имущества
5.	Опубликование объявления о проведении торгов по продаже имущества	Не позднее 15 дней со дня получения определения экономического суда об утверждении начальной цены продажи
6.	Проведение торгов по продаже имущества	Не позднее 35 дней после опубликования извещения о проведении торгов
7.	Оформление результатов торгов	В день проведения торгов
8.	Проведение повторных (и последующих повторных) торгов по решению комитета кредиторов со снижением начальной цены продажи ПИКа (или без снижения) в порядке, установленном законодательством	Не позднее 30 дней с даты принятия комитетом кредиторов решения о проведении повторных торгов (в случае проведения повторных торгов без снижения

	о проведении повторных торгов	цены) или не позднее 30 дней со дня получения определения экономического суда об утверждении начальной цены ПИКа (в случае снижения цены). (С учетом срока на опубликование объявления о повторных торгах)
10.	Заключение договора купли-продажи предмета торгов	не позднее срока, указанного в извещении о проведении торгов

Участниками ОАО «САЛЕО-Гомель» ведется активная работа и прилагается много усилий по привлечению инвестиций в Общество. Прорабатываются варианты взаимодействия с инвесторами из Российской Федерации и КНР, с которым могут быть достигнуты предварительные договоренности по финансированию.

В условиях мировой пандемии коронавирусной инфекции проводить дальнейшие переговоры крайне сложно. Конкретная форма сотрудничества с потенциальным инвестором может быть определена после принятия решения по внесению изменений в Указ Президента Республики Беларусь от 30.06.2020г. №328 «О мерах по развитию гидравлического машиностроения».

В целях оптимизации денежных потоков в период санации ОАО «САЛЕО-Гомель» считает целесообразным применять любые формы расчетов с контрагентами, не противоречащие законодательству, в том числе для погашения задолженностей планируется заключать договора перевода долга и договора уступки права требований. В процессе осуществления хозяйственной деятельности со многими контрагентами возникают взаимные задолженности. Это обусловлено тесными кооперационными взаимосвязями предприятий машиностроительной отрасли, дополняющими друг друга производственными процессами, особенностями в парке производственного оборудования. Для более эффективной хозяйственной деятельности, в целях оптимальной загрузки оборудования и минимизации его простоев, Общество прибегает в том числе к услугам иных предприятий машиностроительной отрасли (в частности предприятий холдинга «МТЗ», «МАЗ», и др., а также внутрихолдинговые кооперационные услуги). ОАО «САЛЕО-Гомель» может осуществлять в адрес этих предприятий поставки собственной продукции и/или как оказывать услуги по кооперации, так и получать услуги и продукцию. При этом, учитывая сложное финансовое положение многих предприятий, наличие требований к расчетным счетам, часто возникают

сложности при взаимных расчетах денежными средствами. В этих случаях целесообразно использовать неденежные формы расчетов, предусмотренные законодательством.

Принятие решений по вопросам целесообразности проведения зачетов встречных однородных требований, заключения договоров уступки требования, переводов долга, соглашений об отступном по обязательствам, возникшим после открытия конкурсного производства, находится в компетенции антикризисного управляющего по списку, согласованному с комитетом кредиторов. Антикризисный управляющий в рамках общего ежемесячного отчета (далее – Отчет) предоставляет данные о проведенных за отчетный месяц операциях с указанием контрагента, № и даты контракта, предмета контракта, суммы операции, обоснование проведения операции.

Для стабильного увеличения объемов производства и реализации продукции, необходимо ритмичное обеспечение производства необходимыми материалами и комплектующими. Для этого важно иметь их достаточный запас на складе предприятия. При увеличении выпуска продукции необходимо пропорционально увеличивать остатки ТМЦ на складе, при этом текущая кредиторская задолженность поставщикам может увеличиваться соответственно. В противном случае, в целях недопущения роста кредиторской задолженности, предприятие будет вынуждено максимально осуществлять закупки на условиях 100% предоплаты. Это будет способствовать нерациональному использованию денежных средств. Кредиторская задолженность, сформировавшаяся на момент открытия конкурсного производства и кредиторская задолженность, возникающая в дальнейшем, в бухгалтерском учете числится на разных субсчетах, что позволяет оценивать ее уровень в процессе операционной деятельности предприятия в периоде после открытия конкурсного производства. Общество считает возможным незначительный прирост текущей кредиторской задолженности по мере наращивания объемов производства продукции, но будет прилагать все усилия к недопущению прироста **просроченной** кредиторской задолженности. Общий прирост кредиторской задолженности не будет превышать 40% на 01.02.2022 по сравнению с 01.02.2021.

Общество будет проводить эффективную работу с дебиторской задолженностью с целью предупреждения просрочек, своевременное взыскание просрочек в случае их возникновения. При этом будет выполняться показатель «дебиторская задолженность/выручка от реализации за месяц (без учета НДС)», % на нижеуказанных условиях:

На 01.03.21	На 01.04.21	На 01.05.21	На 01.06.21	На 01.07.21	На 01.08.21	На 01.09.21	На 01.10.21	На 01.11.21
188,88	187,20	185,53	183,88	182,24	180,62	179,01	177,41	175,83
На 01.12.21	На 01.01.22	На 01.02.22	На 01.03.22	На 01.04.22	На 01.05.22	На 01.06.22	На 01.07.22	На 01.08.22
174,27	172,71	174,76	175,42	175,02	174,03	173,61	173,19	171,65

ОАО «САЛЕО-Гомель» ведет работу по оптимизации расходов и снижению себестоимости выпускаемой продукции.

В 2021 году, в целях успешного выполнения плана санации, приказом по предприятию от 14.12.2020 № 282 структурным подразделениям Общества поручено разработать мероприятия по снижению себестоимости. Основной упор сделан на снижение материальных затрат за счет перехода на серийные поставки ряда материалов по более низкой цене у поставщиков, с которыми ранее предприятие не сотрудничало. Для этого велась долгосрочная работа с поставщиками по приобретению образцов материалов и опробованию их в производстве. После успешного завершения испытаний материалов будут заключены контракты на серийные поставки. Главным образом планируется закупка литейных заготовок на ООО «Мелитопольский завод автотранспортных запчастей», Украина. Стоимость закупки литья снизится ориентировочно в 2,3 раза. Прорабатываются возможности поставок инструмента (оснастки) для оборудования от альтернативных поставщиков по более низкой цене без ущерба для качества инструмента. Уделяется внимание снижению затрат на потребление энергоресурсов: оптимизируется график работы энергоемкого оборудования путем уменьшения его работы в часы максимальной нагрузки, производится планомерная замена осветительных приборов на более современные, менее энергоемкие (энегросберегающие). Технологическо-конструкторскими службами постоянно ведется работа по упрощению конструкции выпускаемой продукции и совершенствованию технологических процессов, что позволяет постепенно снижать издержки производства. Прирост объемов производства позволит также снизить удельный вес постоянных издержек в себестоимости производства продукции. Успешная реализация мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции позволит снизить издержки производства и улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «САЛЕО-Гомель» по сравнению с уровнем, запланированным в плане санации.

В структуре затрат предприятия значительный удельный вес (~25%) занимают амортизационные отчисления. Вместе с тем, выручка от реализации продукции покрывает издержки на производство продукции без учета амортизационных отчислений. За 11 месяцев 2020 года выручка от реализации составила 28 204,0 тыс. рублей без НДС, себестоимость реализованной продукции составила 31 905,0 тыс. рублей, амортизация в

себестоимости реализованной продукции составила 7 633,0 тыс. рублей. Конечная цена реализации продукции формируется под влиянием конкурентной среды. В настоящее время цена на продукцию, полностью покрывающая издержки на ее производство (включая амортизационные отчисления) будет значительно выше цен конкурентов. В этой ситуации, предлагая к продаже продукцию по ценам выше рыночной, ОАО «САЛЕО-Гомель» в короткие сроки будет вытеснено с рынка гидравлики, и не сможет в дальнейшем, даже при изменении ситуации на рынке на более благоприятную, отвоевать упущенные позиции. Это приведет к значительным убыткам предприятия, невозможности покрыть даже прямые расходы, и приведет к срыву реализации плана санации и остановке производства. Кроме того, большая часть производимой продукции поставляется на конвейера ОАО «МТЗ», ОАО «АМКОДОР», ОАО «ГОМСЕЛЬМАШ», ОАО «САЗ» и др. в рамках конкурсных процедур закупок, победителем объявляется поставщик, предложивший наименьшую цену. Обращаем внимание, что законодательство зачастую дает право предприятиям в определенных случаях не начислять амортизацию. Задача предприятия – обеспечить в перспективе реализацию продукции (товаров, работ, услуг) по цене не ниже себестоимости. При этом цена реализуемой продукции должна быть сформирована с соблюдением норм налогового законодательства. С учетом вышеизложенного, Общество:

- в срок до 01.04.2021 разработает и представит комитету кредиторов для согласования эффективные мероприятия по улучшению деятельности Общества по снижению себестоимости (далее – Мероприятия), содержащие наименование каждого мероприятия, срок его реализации, экономический эффект в стоимостном выражении и ответственного исполнителя (при наличии),
- в дальнейшем, в рамках Отчета, антикризисный управляющий будет представлять информацию о выполнении Мероприятий.

Таким образом, только совокупность действий по увеличению объемов производства, снижению себестоимости выпускаемой продукции и успешные действия антикризисного управляющего и действующих участников Общества по привлечению инвестиций в объемах, не ниже запланированных, обеспечит приведение коэффициентов платежеспособности к нормативным значениям, что будет свидетельствовать о восстановлении платежеспособности предприятия, и наличии оснований для прекращения производства по делу об экономической несостоятельности.

Результатом настоящего плана санации ООО «САЛЕО-Гомель» является восстановление платежеспособности за период 18 месяцев, что в свою очередь, улучшит показатели текущей ликвидности (K_1) и обеспеченности собственными оборотными средствами (K_2) до нормативных значений.

Вместе с тем, необходимо отметить, что все расчеты произведены с учетом успешного взаимодействия с потенциальными инвесторами и в плане санации предусмотрен в 2022 году денежный взнос в Уставный фонд Общества в сумме не менее 41 083 тыс. рублей. В случае, если не удастся реализовать запланированные мероприятия по привлечению инвестиций в течении 18 месяцев, будут внесены соответствующие изменения в план санации для последующего утверждения на собрании кредиторов и антикризисный управляющий в соответствии с законодательством будет ходатайствовать перед судом о продлении процедуры санации на срок до 12 месяцев.