

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАССОВОГО БЮДЖЕТА В ПРОЦЕССЕ САНАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ-ДОЛЖНИКА

Рассмотрена возможность планирования оборота денежных средств организации посредством составления кассового бюджета. Приведены особенности формирования кассового бюджета для организации, находящейся в процессе санации. Представлена структура кассового бюджета организации-должника.

В условиях кризиса, неплатежеспособности организаций и инфляции управление денежными потоками является наиболее актуальной задачей в области управления финансами. *Поток денежных средств представляет собой полученные и выплаченные организацией денежные средства за определенный период.* Потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. /3/

Основная деятельность предполагает поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций организации.

Финансовая деятельность предполагает поступление денежных средств в результате получения кредитов или эмиссии акций, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам.

От инвестиционной деятельности поступают и используются денежные средства, связанные с приобретением, продажей долгосрочных активов, а также доходы от инвестиций.

Наличие в необходимых размерах финансовых ресурсов предопределяет благополучие хозяйствующего субъекта, т.е. его финансовую независимость и платежеспособность в любой период года. Все стратегические и оперативные решения необходимо проверять на предмет того, способствуют ли они сохранению финансового равновесия или нарушают его. Планирование оборота денежных средств организации, расчет необходимого их объема и определение моментов, когда ожидается дефицит или избыток денежных средств осуществляется посредством составления *кассового бюджета*.

Кассовый бюджет показывает количество денег, которое может потребоваться организации на определенную дату в течение бюджетного периода.

Кассовый бюджет составляется с целью:

- ✓ получения информации о совокупной потребности в денежных средствах;
- ✓ принятия управленческих решений о рациональном использовании ресурсов;
- ✓ анализа значительных отклонений по статьям бюджета и оценки их влияния на финансовые показатели деятельности организации;
- ✓ своевременного определения потребностей в объеме и сроках привлечения заемных средств.

Рассмотрим особенности формирования кассового бюджета для неплатежеспособной организации, находящейся в процессе конкурсного производства. Важнейшим условием для принятия судебного решения о назначении санации является положительный прогноз состояния финансов организации-должника. Наличие средств для ведения производственной деятельности, уплаты по обязательствам, срок которых наступает – гарантия продолжения успешной работы организации и поддержания ее репутации. Если восстановление платежеспособности должника невозможно, начинается ликвидационное производство.

Для того чтобы эффективно использовать средства, организация, находящаяся в процессе санации, должна располагать своевременной и надежной информацией о поступлении, расходах денежных средств, а также об остатке денег, чтобы планировать операционные расходы и погашение основной суммы долга кредиторам. Потребность в краткосрочной ликвидности требует тщательного контроля, позволяющего избежать неплатежеспособности.

Порядок поступления и расходования денежных средств организации, находящейся в процессе санации регулируется законодательно. В соответствии со статьей 102 Закона «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (далее Закон), на основной счет должника зачисляются денежные средства должника, поступающие в процессе конкурсного производства. С основного счета должника вне очереди оплачиваются: судебные расходы; расходы, связанные с выплатой вознаграждения управляющему; текущие платежи должника в процессе конкурсного производства за коммунальные, эксплуатационные и иные услуги; расходы, связанные с удовлетворением требований кредиторов по денежным обязательствам должника, возникшим в процессе конкурсного производства. С основного счета должника производятся выплаты кредиторам в очередности, установленной статьями 138 или 144 Закона./1/

Таким образом, при формировании кассового бюджета организации-должника в состав операционных и финансовых расходов включаются платежи, регулируемые статьями 102 и 144 Закона (Таблица 1).

Кассовый бюджет организации-должника разрабатывается, исходя из данных, содержащихся в операционном бюджете, бюджете дебиторской и кредиторской задолженности, реестре кредиторов. Точность бюджета зависит от продолжительности срока, на который он разработан, поэтому бюджетный период в ряде случаев совпадает со сроком санации. Из-за влияния различных факторов на состояние оборотного капитала организации, наиболее оптимальным является составление кассовых бюджетов по месяцам, а при необходимости -- с последующим их разбиением на дни. В таблице 2 приведена примерная структура кассового бюджета организации-должника.

На первом этапе бюджетирования денежных потоков необходимо определить поступления и расходы средств по основной деятельности организации, поскольку на основании этого оцениваются возможности привлечения недостающих финансовых средств со стороны поставщиков и финансовых учреждений. Если наблюдается тенденция превышения операционных доходов над расходами, организация может начать погашение кредиторской задолженности или планировать инвестиционные мероприятия.

Планирование денежных расходов по инвестиционной деятельности выполняется на основе инвестиционных проектов и программы развития производства с учетом поступления денежных средств от основной деятельности или от иных источников финансирования.

Приток денежных средств по инвестиционной деятельности обусловлен доходами от продажи имущества и прочих долгосрочных вложений. В процессе санации организации предоставлена возможность привлечения внешних инвестиций.

Одной из главных задач, решаемых в ходе проведения санации организации, является погашение кредиторской задолженности. Поэтому в процессе разработки кассового бюджета необходимо планировать погашение основной суммы долга кредиторам на заключительном этапе санации. На основании данных кассового бюджета составляют график погашения кредиторской задолженности.

Движение денежных средств организации-должника

Вид деятельности	Поступления	Расходы
Операционная и финансовая деятельность	• выручка от реализации продукции, работ, услуг; • погашение дебиторской задолженности • авансы полученные; • прочие операционные поступления; • краткосрочные кредиты и займы; • долгосрочные кредиты и займы; • целевое финансирование	В соответствии со статьей 102: • судебные расходы; • расходы, связанные с выплатой вознаграждения управляющему; • текущие платежи должника в процессе конкурсного производства за коммунальные, эксплуатационные и иные услуги (платежи по счетам поставщиков и подрядчиков); • расходы, связанные с удовлетворением требований кредиторов по денежным обязательствам должника, возникшим в процессе конкурсного производства (выплата заработной платы; отчисления в бюджет и внебюджетные фонды; уплата процентов за кредит) Прочие текущие платежи: • возврат краткосрочных кредитов и займов; • возврат долгосрочных кредитов и займов; • погашение векселей. В соответствии со статьей 144: • погашение требований физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью; • расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих у должника по трудовому договору (контракту), и по выплате вознаграждений по авторским договорам; • погашение требований по обязательным платежам в бюджет; • погашение требований кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника; • расчеты с другими кредиторами.
Инвестиционная деятельность	• целевое финансирование • продажа основных средств и нематериальных активов; • дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений; • возврат других финансовых вложений.	• приобретение основных средств и нематериальных активов; • создание, обновление активов; • капитальные вложения; • долгосрочные финансовые вложения.

Таблица 2

Структура кассового бюджета организации-должника

№	Показатели	Источник информации	Продолжительность санации (месяц)		
			1	2	...
1	Остаток денежных средств на начало периода	строка 7			
2	Поступление денежных средств - всего				
2.1.	Операционная деятельность	бюджет реализации			
2.2.	Финансовая деятельность	бюджет ДЗ и КЗ			
2.3.	Инвестиционная деятельность	бюджет инвестиций			
3	Всего в наличии денежных средств (п.1+п.2)				
4	Платежи - всего				
4.1.	В соответствии со статьей 102	производственный бюджет, бюджет ДЗ и КЗ			
4.2.	Прочие текущие платежи в период санации				
4.3.	В соответствии со статьей 144	реестр кредиторов			
4.4.	Инвестиционные платежи	бюджет инвестиций			
5	Страховой лимит остатка денежных средств				
6	Потребность денежных средств (п.4+п5)				
7	Сальдо денежного потока (п.3-п.6)				
8	Потребность в операционном кредите				
9	Остаток кредиторской задолженности				

Список литературы

1. Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 18 июля 2000 г. № 423-З. // Нац. реестр правовых актов РБ. – 2000. №73. – С. 11- 89.

2. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия: экономический анализ. - М.: Изд-во деловой и уч. лит.: Мн.: Амалфея, 2002. - 384 с.
3. Финансовый бизнес-план/Под ред. В.М. Попова. М.: «ФиС», 2001.
4. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования: Полн. пошаговое рук. для нефинансовых менеджеров: Пер. с англ. -- СПб.: АОЗТ «Пергамент»: ЗАО «Бизнес-Микро», 2001. - 474 с.

* * *