РЕФЕРАТ

Курсовая работа содержит 39 с., 20 источников

Финансовые службы, финансовый менеджмент, финансовые ресурсы компании, холдинг, платежный календарь,

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1 ФИНАНСОВЫЕ СЛУЖБЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ | 6 |
| 1.1 Организация финансовой службы | 6 |
| 1.2 Финансовые ресурсы компании | 13 |
| 2 АНАЛИЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ В ХОЛДИНГАХ | 17 |
| 2.1 Характеристика холдинга | 17 |
| 2.2 Финансовые службы холдинга | 19 |
| 2.3 Проблемы финансового управления в холдинге | 23 |
| 3 ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ | 28 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 33 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 36 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А «Состав финансового отдела» | 38 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б «Типы холдинговых компаний» | 39 |

ВВЕДЕНИЕ

В рыночной ситуации резко повышается значимость эффективного управления финансовыми ресурсами. От того, насколько эффективно и целесообразно они трансформируются в основные и оборотные средства, а также в средства стимулирования рабочей силы, зависит финансовое благополучие коммерческой организации, её владельцев и работников и общества в целом.

Эффективность использования финансовых ресурсов, т.е. рентабельность деятельности и доходность финансовых операций, лежит в основе финансовой устойчивости, которая базируется на платежеспособности и ликвидности баланса предприятия. Это, с одной стороны, предопределяет значение финансовой службы как ведущей в управлении финансами, а с другой, выступает главной и общей оперативной её задачей.

Актуальность работы заключается в том, что при складывающихся в результате преобразований изменениях финансовая работа на предприятиях выходит на абсолютно новый уровень и эффективность работы предприятия в целом во многом зависит от организации финансовой работы.

Основной целью курсовой работы является изучение финансовых служб в коммерческих организациях их роль и их структура, показать на практике с какими трудностями сталкиваются финансовые службы и как их можно решить, устранить.

В соответствии с целью в работе были поставлены следующие задачи:

* раскрыть основные понятия;
* определить задачи и функции финансовых служб;
* рассмотреть что входит в состав финансовых ресурсов компании;
* анализировать финансовые службы на примере холдингов;
* выявить пути решения проблем и перспективы развития финансовых служб на предприятиях.

Субъектом курсовой работы являются группы специалистов, объединенных в финансовые службы коммерческих организаций и холдингов, которые вырабатывают и реализуют стратегические и тактические цели финансового менеджмента, направленные на повышение ликвидности и платежеспособности предприятия, посредством получения и эффективного использования прибыли. Объектом в курсовой работе являются финансовые ресурсы, источники их формирования и направления использования, а также денежный оборот хозяйствующего субъекта, представляющий непрерывный поток денежных поступлений и выплат.

1 ФИНАНСОВЫЕ СЛУЖБЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. **Организация финансовой службы**

Современную экономику России отличает появление огромного числа коммерческих организаций различных форм собственности и характера деятельности, рост и усложнение хозяйственных связей, что в свою очередь приводит к значительному увеличению объема финансовой работы. Одновременно это влечет за собой существенное изменение роли и содержания финансовой работы конкретной коммерческой организации. Недооценка этого фактора может привести к потере финансовой устойчивости и наступлению банкротства предприятия.[[1]](#footnote-1)

Для осуществления финансовой работы хозяйствующий субъект создает специальную финансовую службу. Вся деятельность финансовой службы подчинена обеспечению финансовой стабильности и созданию устойчивых предпосылок для экономического роста организации и получения ею прибыли.

Основное содержание финансовой работы заключается:

* в обеспечении финансовыми ресурсами хозяйственной деятельности организации и эффективном использовании их для реализации поставленных целей;
* в организации взаимоотношений с финансово-кредитной системой и другими хозяйствующими субъектами;
* в сохранении и рациональном использовании основного и оборотного капитала;
* в обеспечении своевременности платежей по обязательствам предприятия в бюджет, банки, поставщикам и работникам. Иными словами, сущность финансовой работы состоит в обеспечении кругооборота основного и оборотного капитала и поддержании финансовых отношений, сопутствующих коммерческой деятельности.

Финансовая служба организации должна:

• подготавливать финансовые документы быстро, по содержанию  
качественно и в объеме, необходимом для принятия руководством предприятия эффективных управленческих решений;

1. координировать и направлять деятельность всех подразделений для достижений главной цели предприятия;
2. нести ответственность за качественное составление финансовых планов хозяйствующего субъекта;
3. стать службой, без которой невозможно нормальное функционирование предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

К важнейшим направлениям деятельности финансовой службы коммерческой организации относятся: финансовое планирование, оперативная и контрольно-аналитическая работа.[[2]](#footnote-2)

Финансовое планирование занимает важное место в организации финансовой деятельности хозяйствующего субъекта. В ходе финансового планирования каждая организация всесторонне оценивает свое финансовое состояние, определяет возможность увеличения финансовых ресурсов и выявляет направления наиболее эффективного их использования. Финансовое планирование осуществляется на основе анализа информации о финансах хозяйствующего субъекта, получаемой из бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности.

В области планирования финансовая служба обеспечивает выполнение следующих задач:

* разработка проектов финансовых и кредитных планов со всеми необходимыми расчетами;
* определение потребности в собственном оборотном капитале;
* выявление источников финансирования хозяйственной деятельности;
* разработка плана капитальных вложений с необходимыми расчетами;
* участие в разработке бизнес-плана;
* составление кассовых планов, предоставляемых в учреждения банка;
* участие в составление планов реализации продукции в денежном выражении и определение плановой суммы балансовой прибыли, на год и по кварталам и показателей рентабельности.[[3]](#footnote-3)

В области оперативной работы финансовая служба решает многочисленные задачи, основные из которых:

* обеспечение в установленные сроки платежей в бюджет и внебюджетные фонды, выплат процентов по краткосрочным и долгосрочным ссудам банков, выдачи заработной платы работникам и других кассовых операций, оплаты счетов поставщиков за отгруженные товарно-материальные ценности, услуги и работу;
* обеспечение финансирования затрат производственного плана;
* оформление кредитов в соответствии с договорами;
* ведение ежеквартального оперативного учета: реализации продукции, прибыли от реализации, других показателей финансового плана;
* составление сведений о поступлении средств и справок о ходе выполнения показателей финансового плана и финансового состояния.

Финансовая служба — часть единого механизма управления хозяйственной деятельностью, и поэтому она тесно связана с другими службами организации. Так, в результате тесных контактов с бухгалтерией финансовой службе предоставляются планы продаж и производства, списки кредиторов и дебиторов, документы по выплате заработной платы работникам и др. В свою очередь, финансовая служба знакомит бухгалтерию с финансовыми планами и аналитическими отчетами об их выполнении. [[4]](#footnote-4)

В России развивались два направления в области управления финансами предприятия:

* финансовое управление и коммерческие вычисления, основоположником которых по праву считается русский математик, финансист и бухгалтер Н.С. Лунской (конец XIX-первая четверть XX века);
* балансоведение (первая половина ХХ века), основы которого разрабатывали такие ученые, как А.К. Рощаховский, А.П. Рудановский, н.А. Блатов, И.Р. Николаев и другие.[[5]](#footnote-5)

Конец 90-х годов ознаменовался новыми условиями хозяйствования, что потребовало разработки новой теории управления и анализа хозяйственной деятельности предприятий, в том числе теории управления финансовыми ресурсами компании. Поэтому в настоящее время мы можем обратиться к опыту западных стран, которые развивали и совершенствовали теорию управления финансами предприятия. Естественно, применение её в российских условиях должно осуществляться с учетом наших особенностей.[[6]](#footnote-6)

Финансовый менеджмент как управляющая система характеризуется наличием субъекта управления. В самом общем плане — это финансовая служба фирмы. Однако внутренняя организация финансовой службы в значительной степени определяется размерами предпринимательской фирмы. На малых предприятиях с небольшим объемом финансовой деятельности функции финансового управления, как правило, осуществляет собственник предприятия или генеральный директор, так как в привлечении специалиста в данном случае нет необходимости.

На отдельных малых и средних предприятиях финансовая служба представлена в организационной структуре отделом бухгалтерии. В обязанности этого отдела входит сбор бухгалтерской информации и предоставление её директору фирмы, осуществляющему управление финансами. По мере расширения предпринимательской фирмы и увеличения объема финансовой деятельности генеральная дирекция создает финансовую службу и передает ей часть своих полномочий и обязанностей, связанных с управлением финансовой деятельностью фирмы. Как правило, в данном случае финансовая служба представлена финансовым отделом или финансово-экономическим отделом. На рисунке 1 представлена финансовая служба в организационной структуре малых и средних фирм.

Рис.1 Финансовая служба в организационной структуре малых и средних фирм

**Генеральная дирекция**

Служба производства

Кадровая служба

Финансовая служба

Служба маркетинга

Для работы в финансовом отделе на малых и средних фирмах, как правило, привлекаются финансовые менеджеры широкого профиля — работники, осуществляющие практически все функции финансового управления фирмой.

На крупных предпринимательских фирмах структура финансовой службы более сложная, так как финансовые потоки таких фирм связаны не только с производственной и финансовой деятельностью, но и с участием в капитале других предпринимательских организаций. Функции финансовой службы расширяются в зависимости от того, насколько возрастают экономические и финансовые возможности фирмы. Для работы в финансовой службе крупных предпринимательских структур привлекаются как финансовые менеджеры широкого профиля, так и функциональные финансовые менеджеры. Первые обычно привлекаются для общего руководства финансовой деятельности, а вторые - как исполнители конкретных задач в финансовом управлении. Функциональный финансовый менеджер является узким специалистом, осуществляющим специализированные функции управления в одной из сфер финансовой деятельности фирмы (например, менеджер по управлению инвестициями, антикризисный менеджер, риск-менеджер и т.п.).[[7]](#footnote-7)

На крупных фирмах финансовая служба представлена, как правило, финансовым департаментом, который включает в себя несколько специализированных отделов, примерная схема такой структуры приведена на рисунке 2.

Рис.2 Финансовая служба на крупных предпринимательских фирмах

**Финансовый департамент**

Отдел по работе с инвестициями

Плановый отдел

Отдел финансового анализа

Отдел финансового контроля

При такой организации финансовой службы каждый отдел выполняет определенные функции, а общее руководство финансовым менеджментом осуществляет финансовый директор, который:

* определяет политику и общее направление развития фирмы в области финансов;
* работает в составе высшего руководства по общему управлению деятельностью фирмы;
* обеспечивает соблюдение законодательства, регулирующего финансовую деятельность фирмы;
* разрабатывает принципы и правила управления финансами фирмы;
* обеспечивает общее руководство финансовым планированием;
* готовит общие аналитические отчеты руководству фирмы для принятия стратегических решений в области финансов;
* работает в тесном взаимодействии с непосредственными подотчетными ему начальниками финансовых отделов, входящих в структуру финансовой службы фирмы и т.п.[[8]](#footnote-8)

Под финансовой службой предприятия понимается самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенные функции в системе управления предприятием. Обычно таким подразделением является финансовый отдел. Его структура и численность зависят от организационно-правовой формы предприятия, характера хозяйственной деятельности, объема производства и общего количества, работающих на предприятии.

Характер хозяйственной деятельности и объем производства определяют величину денежного оборота, количество платежных документов, связанных с расчетами с другими предприятиями — поставщиками и покупателями (заказчиками), с коммерческими банками, другими кредиторами, бюджетом. Число работающих влияет на объем кассовых операций и расчетов с рабочими и служащими.

Одним из важных направлений управленческой деятельности компании является возможность привлечения финансирования на приемлемых условиях (ставка, сроки и т.д.). Внешние источники финансирования могут представлять собой кредиты банков, поступления от размещения акций на открытом рынке и др. Выбор того или иного источника зависит от специфики компании и целей привлечения финансирования.

Финансовая производительность компании зависит не только от производительности её финансовых ресурсов, но и от предпринимательских и управленческих способностей её менеджеров, состояния финансового рынка и других факторов.[[9]](#footnote-9)

Основные направления финансовой работы на предприятии - финансовое планирование, оперативная и контрольно- аналитическая работа.

На небольших предприятиях финансовая работа может выполняться финансовым сектором в составе финансово-сбытового отдела или бухгалтерии. На крупных предприятиях в финансовый отдел состоит из нескольких групп (бюро), за которыми закреплены определенные функции. Начальник отдела подчинен непосредственно руководству предприятия.[[10]](#footnote-10)

Приведенная структура финансового отдела в целом соответствует содержанию той финансовой работы, которую необходимо выполнять на предприятии для финансирования все: затрат предприятия и осуществления расчетов. Но она в значительной степени сохраняет недостатки, присущие управлению предприятием в прежних до рыночных условиях хозяйствования.[[11]](#footnote-11)

**1.2 Финансовые ресурсы компании**

Финансовые ресурсы компании (financial resourses of company) по направлениям использования определяются как совокупность денежных средств в форме доходов и внешних поступлений, предназначенных для следующих целей:

* выполнение финансовых обязательств;
* финансирование текущих затрат;
* осуществления затрат по обеспечению расширенного воспроизводства.

По происхождению финансовые ресурсы компании делятся на:

* внутренние (собственные) — чистая прибыль и амортизационные отчисления;
* внешние (привлеченные) — собственный капитал и заемные средства.[[12]](#footnote-12)

Повышение роли финансовых служб определяется, прежде всего, спецификой финансовых ресурсов:

* ликвидностью финансовых ресурсов;
* приоритетностью управления финансовыми ресурсами с точки зрения стратегического менеджмента;
* тесной взаимосвязью финансового менеджмента с бухгалтерским учетом, в которой финансовый учет является первостепенным для принятия решений при реализации стратегии развития компании.

Финансовые ресурсы, а, следовательно, и финансовый менеджмент приобретают первостепенное значение, поскольку это единственный вид ресурсов коммерческой организации, трансформируемый непосредственно и с минимальным временным лагом в другой вид ресурсов, т.е. обладает ликвидностью. Эффективное управление предполагает оптимизацию ресурсного потенциала коммерческой организации.

Значимость второго фактора приоритетности управления финансовыми ресурсами с позиции стратегического менеджмента может, подтверждена анализом динамики управленческого процесса. Стратегия управления заключается в выборе и обосновании политики эффективного размещения финансовых средств коммерческой организации; тактика управления — в конкретизации поставленных целей в виде системы планов и их ресурсного обеспечения по различным параметрам.

Следовательно, с позиции стратегии и тактики управление финансовыми ресурсами является приоритетным и решающим для определения степени благосостояния коммерческой организации и перспектив её развития, а также составления долгосрочных планов развития компании.

Таким образом, можно считать, что значение и приоритетность управления финансовыми ресурсами компании доказаны.[[13]](#footnote-13)

Привлекая финансовые ресурсы в любой форме, следует помнить о значимости применения алгоритма рационального их формирования и использования, что позволяет реализовать механизм финансового роста.

Поскольку финансовые средства – это всегда средства перераспределенные, то функция распределения также работает на всех фазах экономического цикла, однако наибольшая сила воздействия этой функции проявляется на стыке циклов, когда предприятие выходит из кризисного состояния. Именно в этот момент происходит перераспределение всех финансовых ресурсов по новым направлениям.[[14]](#footnote-14)

Финансовая служба предприятий — субъект управления финансами (денежными отношениями) предприятия; система, создающая (на основе действующей нормативно-правовой базы, знаний и опыта работников) и использующая финансовый механизм предприятия для обеспечения эффективной деятельности, хорошего финансового состояния.

Структура финансовой службы зависит от типа структуры управления, применяемой на предприятии (линейно-функциональный тип, дивизионный тип), и формы финансового менеджмента.

При линейно-функциональном типе структуры управления на предприятии создаются производственные звенья, которые наделены только функциями организации (линейными), а функции управления реализуются на верхнем уровне (функциональными службами, в том числе и финансовыми). Данный тип структуры управления преобладает в настоящее время в России.

На крупных предприятиях имеется финансовое управление (финансовый департамент), возглавляемое финансовым директором. В его состав входят плановый отдел, отдел по работе с инвестициями, отдел финансового анализа, отдел финансового контроля.

Финансовый директор:

* разрабатывает проект финансовой политики предприятия, согласованный с производственной (маркетинговой), инвестиционной, инновационной политикой и представляет его на одобрение дирекции предприятия, собранию акционеров;
* разрабатывает принципы и правила управления финансами фирмы (финансового менеджмента);

Оперативной финансовой работой на предприятии является текущее управление формированием и использованием финансовых ресурсов. Это непосредственная текущая финансовая деятельность, связанная с формированием себестоимости, контролем за расходованием средств, оплатой труда, расчетами и платежами, получением, использованием и контролем за денежными поступлениями и др. Оперативная финансовая работа осуществляется службой оперативного учета, передающей оперативную финансовую информацию по линии финансового директора предприятия. Эта работа опирается на внутренний финансовый анализ, используются также данные финансового учета. Оперативная финансовая деятельность предполагает прежде всего осуществление финансовой тактики: принятие оперативных финансовых решений; расчеты с контрагентами, бюджетом, клиентами, кредиторами, дебиторами, бюджетирование, текущее финансовое планирование; координация финансовых ресурсов и др. [[15]](#footnote-15)

2 АНАЛИЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СЛУЖБ В ХОЛДИНГАХ

* 1. **Характеристика холдингов**

Холдинговая компания (холдинг) - это система коммерческих организаций, которая включает в себя "управляющую компанию", владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции. Дочерним же признаётся хозяйственное общество, действия которого определяются другим (основным) хозяйственным обществом или товариществом либо в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключённым между ними договором, либо иным образом (п. 1 ст.105 ГК; п. 2 ст. 6 Закона об акционерных обществах; п.2 ст. 6 Закона об обществах с ограниченной ответственностью).   
 Холдинговые компании возникают по всему миру под влиянием общих для всех стран процессов интеграции. Почему же компании объединяются именно в холдинг, а не создают концерн, конгломерат, трест?  
Холдинги образуются для определенной цели. Это, как правило, завоевание новых секторов рынка и/или снижение издержек. Оба этих фактора повышают стоимость компании, ее капитализацию и для достижения этой цели необходима эффективная работа всей системы, а не только управляющей компании.   
 В последнее время корпоративный мир захлестнула волна объединений, слияний и поглощений. Объединяются все: автомобилестроители, связисты, энергетики,компьютерщики,финансисты.[[16]](#footnote-16)   
 Специфика работы холдинга, как и любой другой компании, определяется целями, которые ставят собственники бизнеса. В зависимости от целей возможны различные типы холдинговых структур. Как можно организовать финансовое управление в холдингах различных типов и с какими проблемами компании могут столкнуться на практике в ходе этой работы?

Специфика работы холдинга, как и любой другой компании, определяется целями, которые ставят собственники бизнеса. В зависимости от целей возможны различные типы холдинговых структур. Как можно организовать финансовое управление в холдингах различных типов и с какими проблемами компании могут столкнуться на практике в ходе этой работы?

**Типы холдинговых структур**

Холдинговые компании делятся на два основных типа — финансовые и операционные. Они отличаются друг от друга распределением управленческих функций между головной компанией (корпоративным центром) и дочерними предприятиями.[[17]](#footnote-17)

В состав финансового холдинга входят предприятия из разных отраслей (в качестве примеров таких холдингов можно назвать АФК «Система», ФК «НИКойл»). Его собственники не стремятся контролировать деятельность отдельных бизнес-единиц, их интересует только прибыльность компаний, входящих в группу.

Операционные холдинги обычно состоят из предприятий одной отрасли, образующих вертикально- или горизонтально-интегрированную цепочку (почти все нефтяные компании, аграрные холдинги). Для них в большей степени характерна централизованная оргструктура, когда отдельные бизнес-единицы имеют ограниченный круг финансовых полномочий, а все оперативное управление осуществляется головной компанией.

Кроме того, существует множество холдинговых структур, которые сочетают в себе признаки как финансовых, так и операционных холдингов. Они относятся к категории так называемых смешанных холдингов, которые представляют собой объединения отраслевых холдингов и компаний, не связанных с ними. В этом случае практически все имеющиеся предприятия работают как небольшие холдинговые компании (субхолдинги), управление которыми осуществляется аналогично управлению финансовым холдингом.

**2.2 Финансовые службы холдингов**

В зависимости от типа холдинга формируется круг задач его финансовой службы.

В финансовом холдинге задачи финансовой службы сводятся к отслеживанию прибыльности дочерних предприятий, повышению их прозрачности и оптимизации портфеля принадлежащих холдингу активов. При этом максимум полномочий по решению оперативных вопросов чаще всего передается на места (децентрализованное управление).

В отраслевом холдинге финансовая служба должна планировать и оптимизировать денежные потоки группы компаний, управлять себестоимостью производств и оценивать целесообразность дальнейшей интеграции. Для таких холдингов характерно централизованное управление финансами из корпоративного центра. Однако возможен и смешанный подход к управлению, когда денежные вопросы в рамках финансового холдинга решает дочерняя компания, а головной офис отслеживает состояние ее расчетного счета и анализирует, сможет ли она выйти на требуемый уровень рентабельности.

Рассмотрим подробнее организацию работы финансовых служб централизованного и децентрализованного типов.

**Централизованная финансовая служба**

В централизованной структуре финансовая служба является вертикально-интегрированной и управляется из головного офиса холдинговой компании. Это означает, что финансовый департамент холдинга контролирует составление и исполнение бюджетов дочерних предприятий, отвечает за финансовое планирование, риски, привлечение и перераспределение средств и т. п. Дочерние общества выполняют только учетную функцию и могут не иметь финансовых отделов как таковых. Они строят свою деятельность в соответствии с утвержденным бюджетом, а в конце месяца сдают отчет о его выполнении вместе с бухгалтерской отчетностью в головной офис. При этом финансовый отдел головной компании зачастую контролирует все платежи дочерних обществ, то есть ни одна платежная заявка (или платежная заявка, превышающая определенную сумму) не выполняется без соответствующей визы сотрудника головного офиса. Корпоративный центр также занимается консолидацией отчетности, переводом ее в международные стандарты, планированием налоговых платежей.

**ПРИМЕР 1**

**Александр Тёмкин,** старший менеджер отдела корпоративных финансов компании PriceWaterhouseCoopers

Централизация во многих случаях позволяет более гибко управлять группой предприятий, а также привлекать более дешевые ресурсы как для корпоративного, так и для проектного финансирования. При централизованных финансовых потоках общий финансовый риск холдинга снижается, что положительно влияет на капитализацию.

Если холдинг имеет территориально разветвленную структуру, то возможно формирование центров учета, обслуживающих несколько дочерних обществ и подчиняющихся центральному офису. Тогда ведением учета и составлением отчетности на местах занимается один из сотрудников учетного центра, назначенный главным бухгалтером «дочки».

Необходимым условием эффективной работы централизованной финансовой службы является единая для всех предприятий холдинга учетная политика. В противном случае форматы бюджетов и отчетов об их исполнении, представляемых дочерними компаниями, будут разными и головной компании придется тратить много времени и сил на их анализ и консолидацию.

Как правило, первым шагом на пути к централизации финансовой службы холдинга является централизация казначейских функций внутри группы компаний, то есть контроль над текущими платежами, а также управление ликвидностью и рисками. Централизация казначейства холдинга позволяет эффективно перераспределять между предприятиями финансовые ресурсы, которые зарабатывает холдинг, управлять структурой капитала и привлекать более дешевые кредиты для финансирования работы дочерних компаний.

**ПРИМЕР 2**

**Вадим Терехов,** специалист казначейства ООО «Объединенные машиностроительные заводы»

Год назад при реструктуризации группы компаний перед ОМЗ встал вопрос получения контроля над финансовыми потоками предприятий, входящих в группу ОМЗ. Мы начали решать эту задачу путем создания в московском офисе компании централизованного казначейства. Свою деятельность казначейство ОМЗ начинало с оперативного контроля над платежами только московского офиса.

Сегодня основными функциями казначейства являются управление ликвидностью группы, контроль платежей предприятий, централизованное общение с банками и финансовыми институтами по вопросам привлечения и размещения денежных средств.

Управление ликвидностью производится с помощью платежного календаря.

При решении вопроса контроля платежей предприятий рассматривались несколько вариантов. Вариант передачи функций акцептования платежей предприятий до их проведения, контроля исполнения бюджета и осуществления платежей центральному казначейству был отклонен из-за больших трудозатрат. Наиболее эффективным вариантом контроля оказалась проверка соблюдения установленных бюджетом для каждого предприятия лимитов платежей по системе «Банк—клиент».

Благодаря централизации работы с банками для предприятий ОМЗ были снижены тарифы на банковское обслуживание и предложены более выгодные условия размещения денежных средств.

**Децентрализованная финансовая служба**

В децентрализованной структуре финансовый департамент головной компании занимается общими вопросами: стратегическим планированием, определением нормы доходности дочерних компаний, размещением свободных средств холдинга и расчетом общего финансового риска группы. В ведение финансового департамента корпоративного центра могут также входить такие функции, как оценка соотношения цена—качество управленческой команды подчиненных предприятий, управление структурой капитала и принятие решений о сделках или инвестициях, объем которых превышает определенную сумму.

Ответственность же за оперативное финансовое планирование полностью ложится на дочерние компании, от которых, как правило, требуется достижение установленных центром финансовых показателей.

**ПРИМЕР 3**

**Андрей Бобровский,** финансовый директор, руководитель финансового департамента АФК «Система»

Корпоративный центр физически не может оперативно управлять 12 направлениями бизнеса и полутора сотнями компаний, которые входят в холдинг. Поэтому корпорация организована как совокупность субхолдингов, у каждого из которых есть своя управляющая компания. Эти компании в свою очередь являются центрами финансовой ответственности, которые определяют полномочия своих компаний по планированию и финансовому управлению и отвечают за единую учетную политику и консолидацию бизнесов. Корпоративный центр устанавливает только основные требования к таким компаниям, а оперативные вопросы решаются на местах.

При организации децентрализованной финансовой службы также возможно создание казначейства, через которое проходят все платежи дочерних предприятий. При этом повышенное внимание следует уделить регламентированию полномочий менеджеров предприятий: лимиты остатков на счетах, типы решений, которые менеджеры могут принимать самостоятельно, а также перечень статей расходов и соответствующие им суммы, которыми менеджеры могут распоряжаться по собственному усмотрению. При отсутствии жесткой регламентации полномочий финансовые службы дочерних предприятий могут взять на себя все функции финансового управления и фактический контроль над денежными ресурсами холдинга будет потерян.

* 1. **Проблемы финансового управления в холдинге**

К наиболее распространенным проблемам финансового управления в холдингах эксперты относят организацию единообразного и прозрачного финансового учета в группе компаний. Как говорилось выше, если одновременно с вхождением предприятия в состав холдинга его учетная политика не приводится в соответствие с корпоративными стандартами, это влечет за собой несопоставимость учетных данных. Смена же учетной политики в уже сложившейся организации — процедура достаточно трудоемкая и требует привлечения административного ресурса, а иногда и перестройки организационной структуры.

Еще одной проблемой является координация денежных потоков внутри холдинга и управление платежеспособностью и ликвидностью группы компаний. Во многих холдингах отсутствует управление по целям — финансисты не знают, на какой уровень прибыльности и ликвидности должна быть нацелена их работа. Кроме того, неэффективно осуществляется управление финансовыми рисками. Решить эти проблемы можно только с помощью правильно организованной работы казначейства и жесткой регламентации типов и уровней риска и способов их хеджирования.

Большая часть проблем, которые приходится решать финансовому директору холдинга, требует очень быстрой реакции, например выбор схемы привлечения финансирования или распределение издержек во времени. Поэтому финансисты должны достаточно хорошо понимать специфику бизнеса, которым им приходится заниматься. «Финансовый департамент корпоративного центра необходимо позиционировать как ресурс, помогающий бизнесу развиваться, а не как надзорный орган. Если бизнес развивается не так, как было запланировано, финансист должен найти причину проблемы — в неэффективном финансовом управлении или же в чем-то другом.

Вместе с тем на практике у холдингов возможны и другие специфические проблемы, многие из которых будут проанализированы ниже.

Пример финансового управления холдингом.

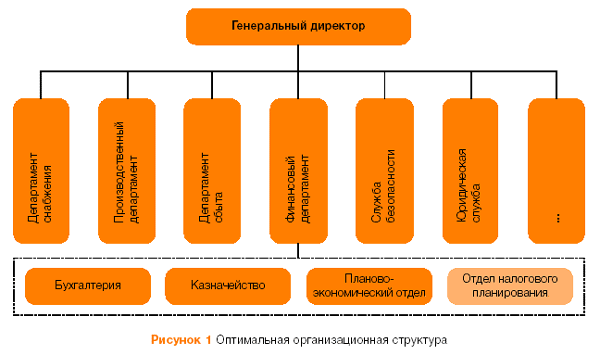
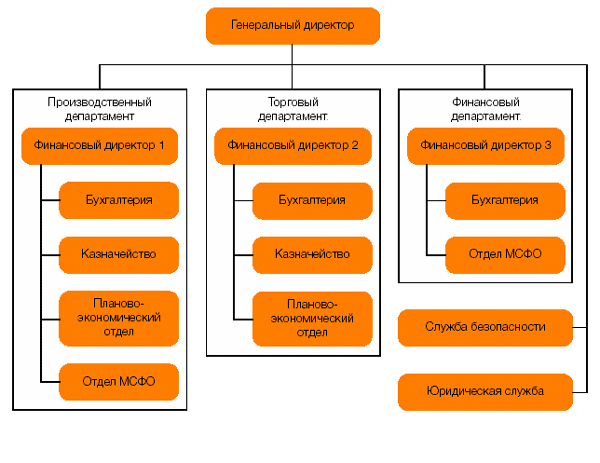
Деятельность холдинга «Агроном»[[18]](#footnote-18) связана с переработкой и продажей сельскохозяйственной продукции. В холдинг входят несколько перерабатывающих заводов, расположенных в различных регионах, а также трейдинговые компании, занимающиеся закупкой сырья и сбытом продуктов переработки. Основной стратегической целью собственников является повышение капитализации холдинга, перевод всех предприятий на единую акцию (объединение) и выход на фондовый рынок.

**Идеальная структура**

С учетом специфики холдинга и целей акционеров была разработана оптимальная организационная структура (см. рис. 3). В ней был выделен централизованный финансовый департамент, который должен работать следующим образом.

В головном офисе бухгалтерия собирает финансовую информацию со всех подразделений и составляет сводную финансовую отчетность холдинга в формате МСФО, которая предназначена как для налоговой инспекции, так и для акционеров. Казначейство осуществляет текущее управление денежными средствами холдинга. Планово-экономический отдел является аналитическим и методическим центром финансового блока: разрабатывает методику управленческого учета, готовит бюджеты подразделений, производит инвестиционные расчеты и делает экономические оценки по запросам менеджеров.

Рисунок 3 Реальная организационная структура



Кроме того, в структуре финансового департамента можно выделить отдел налогового планирования, хотя его функции может выполнять юридическая служба холдинга при условии, что ее сотрудники будут достаточно квалифицированы для этого. При переводе холдинга на единую акцию необходимость финансовой работы на местах резко снижается, поэтому в регионах в каждом дочернем предприятии имеет смысл оставить одного-двух бухгалтеров (для осуществления и учета расходов согласно утвержденному центром бюджету и составления ежемесячной отчетности для передачи в центральный офис) или же отдать учетную функцию на аутсорсинг. Именно такую структуру управления попытались организовать собственники холдинга «Агроном», однако практика внесла в нее свои коррективы.

**Проблемы на практике**

**Региональная специфика.** Переход предприятий холдинга на единую акцию предполагал их перерегистрацию и перевод из регионов в Москву. Это привело бы к тому, что бюджеты регионов лишились налоговых поступлений, зачастую довольно значительных. Поэтому региональные власти приложили все усилия, чтобы не допустить перерегистрации. В итоге в подразделениях холдинга, которые не удалось юридически перевести в Москву, необходимо было организовывать бухгалтерию для составления и сдачи официальной отчетности.

Дело усугубилось сложной кадровой ситуацией в регионах. Агропромышленные предприятия холдинга расположены в небольших населенных пунктах, поэтому найти там квалифицированных бухгалтеров, владеющих компьютером, которые должны были обеспечивать своевременную сдачу отчетности в головной офис, оказалось очень трудно. Кроме того, собственники потребовали от предприятий составлять отчетность по стандартам МСФО. Возникла необходимость держать в штате региональных компаний высокооплачиваемых специалистов, способных выполнять эти функции. В результате минимизировать штат финансовых служб на местах не удалось.

**Несогласованность действий.** Приступив к реформам в организационной структуре холдинга, собственники не согласовали свои позиции. Это привело к постоянным кадровым перестановкам и частой смене финансового и генерального директоров холдинга. В то же время на постах руководителей производственного и торгового департаментов холдинга стояли сильные менеджеры, которые постарались обезопасить свои подразделения от негативных изменений. Они создали службы для осуществления функций, которые не выполнял финансовый департамент холдинга. У каждого подразделения появились казначейство, производящее платежи и привлекающее кредиты, и финансовые директора, которые занимались составлением отчетности, бюджетированием, экономическими расчетами для руководства департамента. По сути, появились финансовые службы бизнес-направлений, которые действовали независимо друг от друга. Руководство финансами региональных производств взяла на себя финансовая служба производственного департамента, которой фактически удалось добиться централизованного управления финансами. Производственный департамент, специалисты которого выстроили вертикальную цепочку управления производством в регионах, снабжением и т. п., в новой структуре стал выполнять роль корпоративного центра. В результате организационная структура холдинга приобрела совершенно иной вид по сравнению с тем, который планировали собственники. Финансовый департамент холдинга в такой ситуации стал фактически бесполезным.[[19]](#footnote-19)

**3 ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ И ПЕРСЕПКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными при развитом социализме. Эффективное управление предприятием требует знания не только технологии принятия управленческих решений, но и организационной структуры, в которой эффективное управление будет возможно. Ключевая роль при этом отводится финансовой службе. Традиционно сложившаяся структура финансовой службы на российских предприятиях сегодня уже не отвечает требованиям времени. Она является тенью, которое бросает наше социалистическое прошлое.

Прямое копирование структуры западных компаний также невозможно в связи:

* практикой работы;
* законодательством;
* системой образования;
* традициями, стереотипами и т.д.;

В настоящее время в России нет единой концепции построения организационной структуры финансовой службы. Через взаимоотношения финансового директора (директора по финансам и экономике) и главного бухгалтера можно выразить три варианта построения концепции: главный бухгалтер подчиняется финансовому директору (западная концепция); существуют главный бухгалтер и финансовый директор (эклектическая концепция); финансовый директор - главный бухгалтер одна должность (российская концепция).

Западная концепции построения организационной структуры финансовой службы предполагает, что бухгалтерская служба во главе с главным бухгалтером входит в финансовую службу, и главный бухгалтер подчиняется финансовому директору. Финансовый директор является менеджером, главный бухгалтер – технический специалист по ведению учета и составлению финансовой отчетности. На сегодняшний день такая концепция используется во многих организациях в России: ООО «Воды Боржоми», ОАО «Исток», ООО «Louis Dreyfus Vostok».[[20]](#footnote-20)

Однако, в России применение данной концепции противоречит Федеральному закону от 21.11.1996 N 129-ФЗ (ред. от 28.03.2002) «О Бухгалтерском учете», согласно ст. 7 «Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации..». Кроме того, именно главный бухгалтер несет ответственность «… за движение имущества и выполнение обязательств», что подтверждается его подписью на документах - «…Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению». Таким образом, финансовый директор не несет никакой ответственности, так как в соответствии с российским законодательством под финансовыми документом не требуется подписи финансового директора.

Трагедия большинства наших нынешних финансовых директоров заключается в том, что они не знают финансового учета и слабо понимают финансовую отчетность. Они не имеют специального образования, никогда не работали в бухгалтерии, никогда составляли финансовой отчетности. В западной модели финансовый директор обязательно проходит школу бухгалтерии.

В результате, по нашему мнению, применение западной концепции в России является несоответствующим законодательству и нелогичным, т.к. для должности финансового директора в законодательстве и общепринятой практике не определены права и обязанности, а большая часть, которых ему передается - уже закреплена за главным бухгалтером.

На Западе данная концепция успешно работает, так как там именно финансовый директор ставит подпись под всеми финансовыми документами и несет ответственность за сохранность имущества и выполнение обязательств. Квалификация западных финансовых директоров не сравнима выше наших, тем более, они выходцы из бухгалтерской среды. В западной концепции главный бухгалтер отвечает только за ведение учета, то есть он является чисто техническим специалистом, а организует учет и производит контроль финансовый директор. Составление отчетности происходит при участии общественных бухгалтеров (аудиторов).

Эклектическая концепция достаточно сильно распространена на сегодняшний момент. Согласно исследованиям, проведенным консалтинговой компанией IBS в 2003 году среди 1000 крупнейших Российских компаний - в 63% из них бухгалтерская служба отделена от финансовой службы. При данной концепции происходит постоянный конфликт интересов между финансовым директором и главным бухгалтером – что сказывается на работе предприятия и состояние коллектива.

Российская концепция сложилась вследствие особенностей законодательной базы, исторических особенностей (во времена Российской империи и СССР) главный бухгалтер выполнял функции по ведению учета, организации учета, составлению отчетности и контроля.

По нашему мнению, наиболее подходящим выходом из создавшейся ситуации является совмещение должности главного бухгалтера и финансового директора. Данная концепция успешно работает в ряде организаций в России: ОАО «Тверской вагоностроительный завод», ЗАО "Авиакомпания Волга-Днепр", ОАО "Камчатскэнерго", ОАО "Аэрофлот - Дон", ЗАО ТГК "Измайлово". Применение же западной концепции противоречит законодательству и приводит к конфликту интересов.

Задача финансового отдела – поиск денежных средства при их нехватке и поиск мест для вложения временно свободные денежные средства. Касса и Расчетные счета - это бухгалтерская служба, вследствие особенностей законодательства. В России же на предприятиях нет обычно излишков денежных средств и нет фондового рынка, где можно было найти свободные средства. Поэтому у наших финансистов нет работы на российских предприятиях.

Задача бухгалтерской службы – это ведение бухгалтерского учета, анализ и помощь в составление планов(бюджетов) и отчетов об их исполнении. Рассмотрим организацию бухгалтерской службы более подробно, так как при данном способе организации финансовой службы ей уделяется основная роль.

Организация бухгалтерской службы является ярким примером бюрократической системы управления (линейно – функциональной системой). Т.к. здесь наиболее ярко проявляется принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации (налогообложение, расчеты с персоналом и т.д.). Аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом, что является яркими характеристиками линейно – функциональной системы.

Начальники отделов бухгалтерии представляют среднее звено управленцев, так как они занимающиеся постановкой задач и целей на уровне отдела; организация работы отдела (создание структуры, распределение обязанностей, урегулирование конфликтов); управление деятельностью по выполнению плана, стимулированию качественной работы сотрудников отдела, координация производственного процесса в рамках отдела, обеспечение надлежащей связи.

В современной теории и практике под «экономистом» понимается достаточно широкий круг специалистов, которые вовлечены в управление предприятием от финансиста до бухгалтера. Наша система образования готовит экономистов по специальности бухгалтерский учет, анализ и аудит, экономист по специальности финансы и кредит и т.д. Трудовое законодательство отвечает тем же, экономист по бухгалтерскому учету, экономист по финансовой работе и т.д.

То, что называется «экономистом» на российских предприятиях – это анахронизм, пережиток времен СССР, он должен быть убран. Задача экономиста как специалиста, это изучение роли предприятия на рынке (в экономике региона, предприятий отрасли). Такой специалист необходим только на очень крупных предприятиях играющих важную роль в экономике отрасли, региона, страны, мира.

Экономисты на отечественных предприятиях занимаются всем – учетом затрат, калькуляцией себестоимости, ценообразованием, планированием, анализом, подготовкой статистической отчетностью и т.д. А их количество просто бросает в дрожь. При отсутствии цеховых бухгалтерий их численность превышает численность бухгалтерской службы. Советское прошлое бросает тень на «капиталистическое настоящее». В результате фактической себестоимости на предприятиях нет – все подгоняется под «план», группировка затрат производится для удобства заполнения статистической отчетности и т.д.

По нашему мнению, серьезные изменения в сложившуюся ситуацию принесет лишь приход в Россию крупных зарубежных собственников и инвесторов, которые принесут с собой сложившуюся культуру и правила работы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современных условиях все более значимыми по своим последствиям для деятельности предприятий становятся решения, принимаемые финансовыми менеджерами и аналитиками. Переход российской экономики к рыночным отношениям поставил большое количество вопросов и предъявил новые требования к управлению финансами предприятий.

Финансовая работа на предприятиях организуется и выполняется финансовыми службами.

Главная цель финансовой службы в настоящее время - наиболее полная реализация функций финансов ( формирование денежных фондов и получение наличных денежных средств, использование денежных фондов и наличных денежных средств, контроль) путем укрепления финансового положения предприятия за счет повышения его рентабельности, прибыли, роста производительности труда, снижения затрат, повышения качества продукции и внедрения новых передовых технологий и достижений науки.

Организационная структура финансовой службы дифференцируется в зависимости от предприятия. На крупных создается специальные финансовые управления или отделы, на средних - финансовые отделы или финансовые службы в составе других подразделений. На малых предприятиях финансовая работа возлагается на главного бухгалтера. Однако, следует отметить, что, вне зависимости от выбора схемы построения, управление финансами осуществляется на единых базовых принципах: экономической самостоятельности, самофинансировании, материальной заинтересованности, финансовой ответственности и других.

В результате рассмотрения поставленных задач можно сделать вывод, что схема финансовой работы предприятия должна включать в себя:

- структурирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия с рациональным распределением хозяйственных операций между структурными подразделениями;

- оптимизацию движения денежных средств;

- определение источников финансирований деятельности предприятия и разработку финансового плана;

- обеспечение оптимальной структуры капитала;

- контроль за рациональным использованием финансовых ресурсов, соблюдением финансово-экономических показателей производственной деятельности;

- выбор оптимальных налоговых режимов и схем с целью минимизации налогообложения и повышения устойчивости бизнеса.

Таким образом, главная функция финансовой работы на предприятии состоит в обеспечении планирования, создания и использования фондов денежных средств таким образом, чтобы стимулировать повышение эффективности производства, рост основного и оборотного капитала и в результате - увеличение прибыли.

Для улучшения организации финансовой работы и координации деятельности финансовой службы необходимо оптимизировать организационную структуру этой службы. Для этого требуется упорядочить и четко разграничить функциональные задачи финансовой службы и отразить это в ее организационной структуре. Также важно предусмотреть в составе финансово-экономической службы должности специалистов по финансовому планированию, проведению текущего операционного анализа, оценке привлекательности инвестиционных проектов, составлению бюджета предприятия, оценке различных источников финансирования, т.е. должности финансистов или финансовых менеджеров, а также специалиста по налогообложению.

Принцип единоначалия вот что должно лежать в основе организации любой службы. Финансовая служба это единое целое – бизнес процессы, происходящие на предприятие должны находиться в руках одного человека. В связи с особенностями в практике работы, законодательстве, системе образования, традициями и т.д. на сегодняшний момент – это финансовый директор- главный бухгалтер, одно лицо, одна должность.

Отечественная практика сводится к наличию 3 подразделений: бухгалтерской службы, финансового отдела и планово-экономического отдела. Эти подразделения представляют собой три группы разных людей: бухгалтеров, финансистов и экономистов, взаимоотношения между ними были испорчены еще в советские времена.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Большаков С.В. Финансы предприятий: теория и практика.: учебник/ С.В. Большаков. - М.: Книжный мир, 2006.- 617 с.
2. Никитина Н.В. Финансы организаций: учеб. пособие/ Н.В. Никитина, С.С. Старикова.- 2-е изд., испр. - М.: Флинта МПСИ, 2008. - 368 с.
3. Финансы организаций (предприятий): учебник/Н.В. Колгина [и др.]; под ред. Н.В. Колгиной. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383с.
4. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: учебник/ П.Н. Шуляк.- 6-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. - 712 с.
5. Остапенко В.В. Финансы предприятия: учеб. пособие/ В.В. Остапенко. - 5-е изд., стер. - М.: Омега — Л, 2008. - 302с.
6. Финансы: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Финансы и кредит»/ Под. ред. Г.Б. Поляка. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 703с.
7. Финансы: учебник/ С.А. Белозеров, С.Г. Горбушина [и др]; Под ред. В.В. Ковалева. - М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005. - 512с.
8. Ковалева А.М. Финансы фирмы: учебник/ Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. - М.: ИНФРА — М, 2001. - 416с.
9. Моляков Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: учеб. пособие/ Д.С. Моляков. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 200с.
10. Семенов В.М. Финансы предприятий: учеб. пособие/ В.В. Семенов, Р.А. Набиев, Р.С. Асейнов. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 240с.
11. Пушкарёва В.М. История мировой и русской финансовой науки и политики. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272с.
12. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: учебник для Вузов. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ-ДАНА, 2005. -400с.
13. Кудина М.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ Н.В. Кудина. - М.: НД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. -256с. (Профессиональное образование)
14. Журнал «Финансы»№7-2010г. ст. «Функции финансов в развитии предприятия» Хинканина К.Е.
15. Журнал «Финансы»№4-2010г. ст. «Финансисты в годы Великой Отечественной войны»
16. Журнал «Финансы»№1-2010г. ст. «Налоговая нагрузка в системе управления финансами предприятий» Салькова О.С.
17. Журнал «Финансы»№11-2008г. ст. «Финансовая привлекательность и финансовая производительность компании» Рудницкая Л.Б.
18. Электронный журнал «Финансовый директор» №5 май 2005 ст. «Организация работы финансовой службы в холдингах» URL: [http://www.fd.ru/reader.htm?id=9235 (дата обращения: 13.10.2010)](http://www.fd.ru/reader.htm?id=9235)
19. Электронный журнал «Финансовый директор» №2 февраль 2004 ст. «Структура ФЭС: опыт практиков» URL: <http://www.fd.ru/number.htm?id=7308> (дата обращения: 18.10.2010)
20. [URL: http://www.globfin.ru](http://www.globfin.ru/) (дата обращения: 13.10.2010)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

«Состав финансового отдела»

**Финансовый отдел**

Планово- экономическое бюро

Бюро банковских и кассовых операций

Расчетное бюро

Группы

Группы

Финансово-кредитного планирования

Оперативного планирования и контроля

Экономического анализа

Расчетов с покупателями

Расчетов с поставщиками

Претензионная

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 1 «Типы холдинговых компаний»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ | ХОЛДИНГ | |
| ФИНАНСОВЫЙ | ОПЕРАЦИОННЫЙ |
| Участие холдинговой компании в оперативной деятельности холдинга | Не вмешивается в оперативную деятельность предприятий холдинга | Организует оперативное взаимодействие всех предприятий холдинга |
| Основные способы повышения капитализации | 1) повышение качества принимаемых стратегических и инвестиционных решений;  2) повышение прозрачности холдинга для инвесторов и акционеров;  3) снижение стоимости финансовых ресурсов за счет привлечения сторонних средств;  4) приобретение других экономически привлекательных предприятий/ бизнес-активов | 1) повышение качества принимаемых стратегических и инвестиционных решений;  2)повышение прозрачности холдинга для инвесторов и акционеров;  3) повышение уровня вертикальной интеграции холдинга путем путем приобретения компаний, стоящих в вертикальной цепочке (в том числе управление балансом мощностей);  4) приобретение других предприятий отрасли;  5) увеличение выручки;  6)снижение затрат |
| Основные способы оценки эффективности деятельности холдинга | 1) себестоимость инфраструктуры холдинга (в том числе персонала);  2) капитализация предприятий/субхолдингов | 1) себестоимость инфраструктуры холдинга (в том числе персонала);  2) производственные и финансовые показатели эффективности предприятий холдинга |
| Ключевые специалисты | Специалисты в области венчурных инвестиций (инвестиционные банкиры, консультанты) | Специалисты в данной отрасли |

1. Остапенко В.В. Финансы предприятия: учеб.пособие/В.В. Остапенко. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2008. - 302с. С.15 [↑](#footnote-ref-1)
2. Финансы: учебник/ С.А. Белозеров, С.Г. Горбушина [и др]; Под ред. В.В. Ковалева. - М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005. - 512с. С.256 [↑](#footnote-ref-2)
3. Финансы: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, специальности «Финансы и кредит»/ Под. ред. Г.Б. Поляка. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 703с. С.190 [↑](#footnote-ref-3)
4. Финансы организаций (предприятий): учебник/Н.В. Колгина [и др.]; под ред. Н.В. Колгиной. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383с. С.190 [↑](#footnote-ref-4)
5. Пушкарёва В.М. История мировой и русской финансовой науки и политики. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272с. С. 57 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кудина М.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ Н.В. Кудина. - М.: НД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. -256с. (Профессиональное образование) С. 9 [↑](#footnote-ref-6)
7. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: учебник для Вузов. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 400с. С.27 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ковалева А.М. Финансы фирмы: учебник/ Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. - М.: ИНФРА — М, 2001. - 416с. С.32 [↑](#footnote-ref-8)
9. Журнал «Финансы» №11 -2008г. ст.«Финансовая привлекательность и финансовая производительность компании» Рудницкая Л.Б. С.74 [↑](#footnote-ref-9)
10. см. ПРИЛОЖЕНИЕ А «Состав финансового отдела» [↑](#footnote-ref-10)
11. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: учебник/ П.Н. Шуляк.- 6-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. - 712 с. С.124 [↑](#footnote-ref-11)
12. Семенов В.М. Финансы предприятий: учеб. пособие/ В.В. Семенов, р.А. Набиев, Р.С. Асейнов. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 240с. С.25 [↑](#footnote-ref-12)
13. Кудина М.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие 2010. -256с. С.7 [↑](#footnote-ref-13)
14. Журнал «Финансы»№7-2010г. Ст. «Функции финансов в развитии предприятия» Хинканина К.Е. С.78 [↑](#footnote-ref-14)
15. Никитина Н.В. Финансы организаций: учеб. пособие/ Н.В. Никитина, С.С. Старикова.- 2-е изд., испр. - М.: Флинта МПСИ, 2008. - 368 с. С.17 [↑](#footnote-ref-15)
16. http://www.globfin.ru/info/holding.htm [↑](#footnote-ref-16)
17. см. ПРИЛОЖЕНИЕ Б «Типы холдинговых компаний» [↑](#footnote-ref-17)
18. Пример подготовлен на основе опыта реального холдинга, название которого изменено в целях соблюдения конфиденциальности. – Примеч. редакции. Электронный журнал «Финансовый директор» №5 май 2005 ст. «Организация работы финансовой службы в холдингах» URL: [http://www.fd.ru/reader.htm?id=9235 (дата обращения: 13.10.2010)](http://www.fd.ru/reader.htm?id=9235) [↑](#footnote-ref-18)
19. 19 Там же URL: [http://www.fd.ru/reader.htm?id=9235 (дата обращения: 13.10.2010)](http://www.fd.ru/reader.htm?id=9235) [↑](#footnote-ref-19)
20. Афанасьев А. «Структура ФЭС: опыт практиков» Финансовый директор. №2. 2004г. С. 86-92 [↑](#footnote-ref-20)