Содержание

1. Инжиниринг, финансовое планирование, проектирование в коммерческих организациях 3

2. Сущность, виды, порядок составления оперативных финансовых планов-графиков коммерческих организаций 10

задача 17

список литературы 20

1. Инжиниринг, финансовое планирование, проектирование в коммерческих организациях

Инжиниринг - комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции. Инжиниринг охватывает все этапы инновационного цикла.

Последовательность инжиниринга состоит из следующих этапов:

* определение основополагающих целей бизнеса (финансовых и эмоциональных);
* определение и описание ограничений и возможностей (внешних и внутренних);
* определение и описание «заинтересованных лиц» бизнеса (клиентов, поставщиков, партнеров, госструктур и т.д.);
* определение и описание базовых структур бизнеса (целевых рынков, брендов, продуктов, бизнес-единиц и т.д.);
* описание бизнес-действий (структурированных в бизнес-процессы и бизнес-проекты);
* описание показателей эффективности бизнеса и их значений (финансовых и нефинансовых, количественных и качественных);
* описание персонала компании;
* описание бизнес-знаний и информационной системы компании.

При этом важно, что вышеперечисленные этапы выполняются не строго последовательно, а последовательно-параллельно; кроме того, в ряде случаев возможна и итеративная реализация этапов (с «возвратом на шаг» после выполнения следующего этапа).

Для эффективного управления процессом инжиниринга необходимо формирование двух внутренних структур – комитета по инжинирингу и команды инжиниринга.

Комитет по инжинирингу формируется из высших руководителей бизнеса – генерального директора компании и его непосредственных подчиненных. В задачи комитета по инжинирингу входит постановка основополагающих целей и задач инжиниринга, а также утверждение основных методологий, принципов, стратегий и наиболее общих планов проведения инжиниринга и ре-инжиниринга бизнеса.

Практическая работа по проведению инжиниринга бизнеса осуществляется командой инжиниринга, в состав которой на постоянной основе входят руководитель команды, специалисты по реинжинирингу и координатор процесса инжиниринга, в обязанности которого входит организация взаимодействий между командой инжиниринга, с одной стороны, и руководителями и сотрудниками компании, а также представителями «заинтересованных лиц» бизнеса, с другой.

Основными требованиями к руководителю команды и специалистам по инжинирингу является наличие системного подхода к анализу и построению бизнеса и опыт работы над соответствующими проектами. Как правило, это означает, что специалисты в области инжиниринга должны иметь опыт работы либо в отделе корпоративных финансов инвестиционного банка, либо в инвестиционном фонде прямых инвестиций, либо в консалтинговой компании, предоставляющей услуги по стратегическому управлению бизнесом (поскольку лишь такие специалисты обладают действительно системным подходом к управлению бизнесом).

Финансовое планирование — это процесс разрешения финансовых трудностей и достижение финансовых целей посредством создания и внедрения системы планирования.

Основное предназначение управления финансами предприятия и финансового планирования состоит в том, чтобы:

* обеспечить рациональную сбалансированность активов (средств) и пассивов (источников финансирования) предприятия. Иначе говоря, обеспечить устойчивое и экономически оправданное соответствие источников финансирования активам;
* сбалансировать поступления и выплаты платежного оборота, т.е. обеспечить достаточность платежных средств для исполнения всех обязательств предприятия как по срокам. так и по величине.

Финансовое планирование, как и любой другой его вид. - это, во-первых, определение будущего предприятия и его структурных подразделений, во-вторых, проектирование желаемых результатов деятельности предприятия и, в-третьих, выбор методов и средств (ресурсов) и определение последовательности действий в достижении желаемых результатов.

Последовательность планирования обычно такова:

* определение целей;
* моделирование будущего состояния предприятия;
* определение способов его достижения;
* декомпозиция заданных (желаемых) результатов в цели и постановка задачи исполнителям, которые сами определят способы их достижения.

Планирование, таким образом, представляет собой:

* систематическую постановку целей и разработку мероприятий по их достижению;
* моделирование (проектирование) основных параметров деятельности предприятия, взаимосвязей между ними и определение условий и сроков их достижения;
* систематическую подготовку управленческих решении, связанных с будущими событиями (подготовка к будущему).

Разумеется, что утвержденный финансовый план предприятия является "не догмой, а руководством к действию"; обоснованный. корректно составленный план позволяет организовать целенаправленную деятельность предприятия; при этом предполагается, что в процессе этой деятельности осуществляется необходимый контроль за выполнением плана (достижением плановых заданий, в том числе промежуточных) и текущим финансовым состоянием предприятия, а также мониторинг внешней среды (условий функционирования предприятия), В процессе контроля осуществляются разумные и обоснованные корректировки плановых заданий (параметров) на основе соответствующих финансово-экономических расчетов, позволяющих оценить последствия тех или иных управленческих решений.

Финансовое проектирование – ещё одна относительно новая форма деятельности российских организаций.

Под «проектом» обычно понимается уникальное предприятие (мероприятие), предполагающее скоординированные действия его участников. Предполагается, что эти действия нацелены на достижение определенных целей участников в условиях временных и ресурсных ограничений. Таким образом, термин «проектное финансирование» подразумевает определенный способ, организационную форму достижения бизнес-целей. А как известно, основных таких целей две – зарабатывание прибыли как таковой и максимизация стоимости бизнеса.

К основным качественным преимуществам использования системы управления пректами в рамках компании относятся:

* более высокая степень контроля над выделенными проектами. У каждого проекта есть отвечающий за него менеджер, календарный план работ и бюджет. Ход проекта, расходуемые на него средства и получаемые выгоды выделяются из основной деятельности компании и общей отчетности, поэтому на любом этапе проекта четко виден достигнутый результат;
* ранжирование проектов по степени значимости, поставленным целям, ожидаемому результату и т. д. дает возможность присваивать стратегически важным проектам приоритеты в ресурсах, персонале, финансировании;
* оптимизация расписания проекта позволяет наиболее эффективно распределить ресурсы компании не только внутри проекта, но и между ними. При этом можно учесть доступность ресурсов, приоритеты проектов, графики поставки сырья и материалов, ограничения по финансированию;
* опыт, полученный в ходе реализации отдельных проектов, может быть использован для предотвращения ошибок в будущих проектах, сокращения времени, необходимого для планирования, выбора оптимального пути реализации проекта;
* четкое планирование работ, необходимое при управлении по проектам, позволяет регулировать их качество.

Согласно принципам проектного финансирования, стороны, предоставляющие необходимый капитал, прежде всего оценивают способность проекта стабильно генерировать денежные потоки. Именно эти потоки становятся источником средств для обслуживания и возврата долга и выплаты дохода на капитал, инвестированный в проект.

Таким образом, в проектном финансировании гарантией для поставщика капитала выступает экономический эффект от реализации проекта. Активы также могут обеспечивать поддержку, хотя зачастую их размер несопоставим в принципе со стоимостью проекта.

Специфика проектного финансирования предполагает, что проекты реализуются на основе следующих принципов:

* строго определенная или обособленная экономическая деятельность в рамках проекта;
* грамотное управление рисками и наличие системы функциональных гарантий участников проекта;
* наличие проработанной финансовой модели, являющейся базой для инвестирования и финансирования;
* профессиональное управление проектом.

Рассмотрим подробнее составляющие каждого из указанных аспектов.

В классической схеме проектного финансирования, как правило, создается экономически и юридически обособленная проектная компания. У такого подхода есть несколько преимуществ.

Во-первых, работа «с чистого листа» позволяет избежать риска влияния на проект обстоятельств, связанных с «прошлым» компании. Например, с налоговыми претензиями по итогам проверки одного из прошедших периодов или с признанием недействительным важного договора, заключенного несколько лет назад.

Во-вторых, проект становится более прозрачным. Возникает меньше трудностей при определении и планировании денежных потоков, поскольку отсутствует влияние операций, не связанных с проектом. Прозрачность способствует установлению доверия между партнерами и более высокой оценке стоимости проекта.

В традиционном финансировании инвестиций основных сторон всего две – это кредитор (инвестор) и заемщик. При проектном же финансировании круг задействованных лиц заметно шире. Перечень возможных участников и их роль в проекте показаны в таблице.

Таблица 1. Состав участников финансового проекта и их роль в его осуществлении

|  |  |
| --- | --- |
| **Участники** | **Роль в проекте** |
| Спонсоры проекта | Компании и физические лица, непосредственно заинтересованные в результатах проекта. Они продвигают проект, согласовывают различные вопросы, получают соответствующие разрешения |
| Поставщики и подрядчики | Компании, имеющие договорные обязательства поставлять товары и услуги, связанные с данным проектом |
| Покупатели | Во многих проектах продукция не поступает на открытый рынок. В этом случае проектная компания заранее заключает долгосрочный контракт с отдельным покупателем или группой на покупку определенного количества произведенной продукции |
| Правительство страны, в которой осуществляется проект | Выдача необходимых разрешительных документов, закупки, участие в качестве акционера, спонсора проекта, предоставление определенных гарантий |
| Управляющие проектом | Команда менеджеров, отвечающих за осуществление проекта. Ключевое звено сделки по проектному финансированию |
| Долговые финансисты | Структуры, которые предоставляют проектной компании ресурсы в долг на оговоренный период времени и на заранее согласованных условиях |
| Консультанты и советники | Специализированные компании и физические лица, компетентные в различных аспектах осуществления проекта |

Успех проекта во многом зависит от наличия сильной команды менеджеров, обладающей волей к успеху. Иными словами, от того, насколько профессионально организовано управление проектом и коммуникации между его участниками. Поэтому ко всем функциональным системам компании (логистика, финансы, маркетинг и др.) предъявляются самые жесткие требования.

Поскольку круг участников проекта достаточно широк, управляющим проекта следует уделять внимание отношениям с партнерамии и инвесторамии и координации их работы. Это позволит обеспечить прозрачность информационных и финансовых потоков и достичь основные цели проекта.

При реализации инвестиционных проектов в мировой практике широко распространено привлечение финансовых советников. Они могут оказать существенную поддержку в области юридического, финансово-аналитического и организационного сопровождения проекта. Это особенно актуально для следующих вопросов.

На стадии проработки проекта:

* отбор и выбор оптимальной структуры проекта;
* организация инженерной и технологической экспертиз;
* разработка бизнес-плана, инвестиционного и информационного меморандумов и листов инвестиционных условий;
* «предпродажная подготовка» предприятия.

На стадии осуществления проекта:

* поиск целевых акционеров и инвесторов;
* организация переговоров для достижения наилучших условий финансирования и реализации проекта;
* максимизация стоимости и сокращение затрат.

На постинвестиционной стадии:

* разработка процедур взаимодействия с кредиторами и инвесторами;
* текущее сопровождение по юридическим и финансовым вопросам;
* подготовка регулярных отчетов о состоянии дел в проекте;
* согласование с инвестором системы финансового и управленческого учета, контроллинга, маркетинга, управления персоналом.

# 

# 2. Сущность, виды, порядок составления оперативных финансовых планов-графиков коммерческих организаций

Составление плана-графика осуществления финансового проекта является одним из ключевых этапов его реализации. На этом этапе оговариваются сроки, стоимость, количество сотрудников, порядок выполнения отдельных задач внутри основного плана. Корректно составленный план-график проекта, служит основой успешного выполнения технического задания. При составлении плана-графика проекта, необходимо максимально подробно учесть трудовые и временные затраты, необходимые для реализации технического задания. В плане реализации проекта обязательно должны быть отражены этапы реализации проекта, с разбивкой по времени, должна быть отражена последовательность выполнения отдельных этапов.

Руководство организации рекомендует время начала выполнения некоторых этапов, в зависимости от загруженности сотрудников, курирующих выполнение проекта, например бухгалтерии, коммерческого отдела. Оценивается трудоемкость реализации задач и определяется количество времени необходимого для выполнения данных задач.

Общее время выполнения проекта может быть определено только после составления графика выполнения отдельных задач. Количество времени отведенного на выполнение этапов работ по внедрению финансового проекта может быть проверено и скорректировано независимыми экспертами. На данном этапе так же составляется общая смета проекта, определяется порядок и график оплаты. После составления и утверждения плана-графика реализации проекта можно приступать к непосредственной реализации проекта.

В настоящее время активно внедряются программы по автоматизации процесса составления планов-графиков.

Цель разработки финансового плана-графика - определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования финансовых показателей предприятия. Важным моментом финансового плана является его стратегия, т.е. определение центров доходов (прибыли) и центров расходов хозяйствующего субъекта. Центр дохода хозяйствующего субъекта - это его подразделение, которое приносит ему максимальную прибыль. Центр расходов - подразделение хозяйствующего субъекта, являющееся малорентабельным или вообще некоммерческим, но играющее важную роль в общем производственно-торговом процессе. Например, в западных странах многие фирмы придерживаются правила «двадцать на восемьдесят», т.е. 20% затрат капитала должны давать 80% прибыли. Следовательно, остальные 80% вложений капитала приносят только 20% прибыли.

Виды финансовых планов-графиков:

Финансовый план предприятия обычно разрабатывается на 5 лет, год или квартал. В соответствии с этим существует перспективный (стратегические, в том числе пятилетние), текущий и оперативный финансовый план.

Перспективный финансовый план определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Пятилетний финансовый план - это главная форма реализации цели и задач развития предприятий, стратегии инвестиций и предполагаемых накоплений. Перспективный финансовый план обычно является коммерческой тайной предприятия. Текущий финансовый план включает в себя годовой баланс доходов и расходов, сметы образования и расходования фондов денежных средств: фонда оплаты труда, фонда средств, направляемых на развитие и совершенствование производства (фонда накопления); фонда средств, направляемых на социальные нужды; резервных и других фондов. Текущий финансовый план разрабатываются на основе перспективных планов путем их конкретизации и детализации. Производится конкретная увязка каждого вида вложений или фонда и источника их финансирования.

Оперативный финансовый план заключается в составлении и использовании платежного календаря - подробного финансового документа, отражающего оперативный денежный оборот предприятия. Поскольку весь оборот проходит через расчетный, текущий, валютный и ссудные счета, то в нем представлено движение денежных средств по их поступлению и использованию. Платежный календарь оперативного финансового плана обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности предприятия, позволяет отслеживать состояние собственных средств, а также привлекать в необходимых случаях банковский или коммерческий кредит. Составление и использование платежного календаря финансового плана являются реализацией распределительной и контрольной функции финансов предприятия.

Для разработки финансовых планов-графиков используются следующие исходные данные:

* договоры (контракты), заключенные с потребителями продукции (работ, услуг) и поставщиками товарно-материальных ценностей;
* прогнозные расчеты по реализации продукции потребителем и прибыли;
* экономические нормативы, устанавливаемые государством (ставки налогообложения, тарифы отчислений во внебюджетные фонды, норма амортизационных отчислений по основным фондам, учетная ставка банковского процента, устанавливаемая Центробанком России и др.).

Разработанный на основе этих данных финансовый план служит для увязки общего объема финансовых ресурсов с их источниками и направлениями расходования.

При разработке финансовых планов-графиков организации необходимо придерживаться следующих основополагающих принципов:

1. Принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») - использование и получение средств должно происходить в установленные сроки, т.е. капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет заемных средств.

2. Принцип платежеспособности - планирование денежных ресурсов в финансовом плане должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года.

3. Принцип рентабельности капиталовложений - для капитальных вложений целесообразно выбирать самые дешевые способы финансирования. Заемный капитал выгоднее привлекать в том случае, если он повышает рентабельность собственных средств.

4. Принцип сбалансированности рисков - особенно рискованные инвестиции правомерно финансировать за счет собственных средств.

5. Принцип приспособлений к потребностям рынка - в финансовом плане предприятию важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от получения кредитов.

6. Принцип предельной рентабельности - целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную предельную рентабельность на инвестированный капитал.

Обычно финансовый план состоит из следующих основных разделов:

* расчет потребности в собственных оборотных средствах, определение источников ее покрытия;
* плановый расчет прибыли и ее распределение;
* баланс доходов и расходов.

При переходе предприятия на принятую в международной практике систему учета и статистики финансовый план включает, как правило, прогноз поступлений, таблиц доходов и затрат, свободный баланс активов и пассивов предприятия и график достижения безубыточности.

1. Прогноз объемов реализации продукции призван дать представление о той доле рынка, которую предлагается завоевать своей продукцией. Причем, как правило, принято составлять такой прогноз на три года вперед. Для первого года данные в плане приводятся помесячно, для второго - поквартально, для третьего приводится общая сумма продаж за двенадцать месяцев. Для данного случая предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная со второго года нужно будет заниматься прогнозными оценками. Важно, чтобы оценки в финансовом плане были реалистичными, так как в конечном итоге именно исходя из этих цифр реализации будет покупаться оборудование, будут расходоваться денежные ресурсы, наниматься новые работники и т.д.

2. Баланс денежных расходов и поступлений - это часть финансового плана, позволяющая оценить, какое количество финансовых ресурсов следует вложить в проект, причем с разбивкой во времени, т.е. до начала реализации, а затем по ходу выполнения поставленной задачи. Следует отметить, что западные предприниматели относятся к планированию денежных потоков более серьезно, чем российские, воспринимающие безналичный оборот средств более индифферентно.

Главная задача баланса денежных расходов - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия для определения общей стоимости всего проекта. Действительно, если сбыт продукции будет связан с длительным «омертвлением» средств в расчетах с покупателями, т.е. дебиторской задолженностью, то для поддержания ликвидности придется первое время делать регулярные «впрыскивания» денежных средств, сумма которых увеличит потребность в инвестициях. Следует отметить, что проблемы с ликвидностью - серьезная причина коммерческих неудач предприятий в рыночной экономике.

Условия рыночных отношений заставляют банкиров и предпринимателей относиться к планированию финансовых потоков более серьезно и тщательно прорабатывать баланс денежных доходов и поступлений, отражающий ежемесячно (для первого года), поквартально (для второго) и в целом за год (для третьего года) статьи и суммы вложения и поступления средств от реализации продукции.

3. Таблица доходов и затрат финансового плана представляет собой документ с достаточно простой структурой и состоит из следующих показателей:

* доходы от продаж товаров;
* издержки производства товаров;
* суммарная прибыль от продаж;
* общепроизводственные расходы;
* чистая прибыль.

Основная задача этого документа - показать, как будет формироваться и изменяться прибыль (для первого года - помесячно, для второго - поквартально, для третьего - в расчете на год).

4. Сводный баланс активов и пассивов в финансовом плане предприятия рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ не менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений. Его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.

5. Для более понятного (наглядного) отображения происходящих финансовых процессов формируется график достижения безубыточности. В финансовом плане он представляется в виде схемы, показывающей влияние на прибыль объемов производства, продажной цены и себестоимости продукции (с разбивкой на условно-постоянные и условно-переменные издержки). С помощью такого графика находится так называемая точка безубыточности, т.е. тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции.

# Задача

В процессе проведения контроллинга установлено, что организация (юридическое лицо) в анализируемом периоде осуществила расчёт наличными деньгами с компьютерным сервисным центром в сумме 150256 руб., с комплексом оптовой торговли в сумме 60000 рублей, с автотранспортным предприятием в сумме 86350 рублей, с физическим лицом в сумме 60001 рубль, с автозаправочной станцией в сумме 70345 рублей. Все расчёты организацией проводились раздельно – по одному платежу с каждым продавцом, а с автотранспортным предприятием было осуществлено два платежа по одной сделке на сумму 42350 рублей и 44000 рублей.

Определить сумму штрафа организации за осуществление расчётов наличными деньгами с другими предприятиями, организациями сверх установленных предельных сумм в Российской Федерации.

Решение:

Порядок работы с денежной наличностью регламентируется статьёй 15.1 Кодекса об административных правонарушениях. Приведём её текст:

Статья 15.1: Нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций.

Нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций, выразившееся

* в осуществлении расчетов наличными деньгами с другими организациями сверх установленных размеров,
* неоприходовании (неполном оприходовании) в кассу денежной наличности,
* несоблюдении порядка хранения свободных денежных средств,
* в накоплении в кассе наличных денег сверх установленных лимитов,

влечет наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от четырех тысяч до пяти тысяч рублей; на юридических лиц - от сорока тысяч до пятидесяти тысяч рублей (в ред. Федерального закона от 22.06.2007 N 116-ФЗ).

Размеры расчётов наличными деньгами между организациями определяются Центральным банком РФ. Так, указанием от 20.06.2007 № 1843-У «О предельном размере расчетов наличными деньгами и расходовании наличных денег, поступивших в кассу юридического лица или кассу индивидуального предпринимателя» Центральный банк РФ увеличил предельный размер расчетов наличными деньгами в рамках одного договора с 60 тыс. руб. до 100 тыс. руб. Таким образом, в настоящее время лимит расчётов наличными деньгами между организациями составляет 100 000 рублей.

На основании приведённых данных рассмотрим каждый из расчётов организации отдельно:

1. расчёт наличными деньгами с компьютерным сервисным центром в сумме 150 256 руб.: превышен лимит расчётов наличными деньгами; штраф может составить от 40 000 до 50 000 рублей;

2. расчёт наличными деньгами с комплексом оптовой торговли в сумме 60000 рублей: лимит расчётов наличными деньгами не превышен;

3. расчёт наличными деньгами с автотранспортным предприятием в сумме 86350 рублей (было осуществлено два платежа по одной сделке на сумму 42350 рублей и 44000 рублей): лимит расчётов наличными деньгами не превышен.

По поводу нескольких расчётов наличными между организациями Центральный банк РФ даёт следующие разъяснения:

Указанием № 1843-У установлено ограничение по общей сумме расчетов в рамках одного договора (100 тыс руб.) независимо от срока действия договора и периодичности осуществления расчетов по нему. Ограничений по времени расчетов (например, один рабочий день) нет.

Таким образом, если расчеты наличными между двумя хозяйствующими субъектами были осуществлены в течение одного дня по нескольким договорам, то ограничение в 100 тыс. руб. будет действовать по каждому отдельно взятому договору.

Если же эта сумма будет превышена в рамках одного договора, то независимо от того, в течение какого времени будут производиться расчеты (одного дня или свыше), указанное превышение предельного размера будет считаться нарушением.

4. расчёт наличными деньгами с физическим лицом в сумме 60001 рубль: ограничения распространяются только на расчеты наличными деньгами между хозяйствующими субъектами, а в отношении расчётов организаций наличными с физическими лицами ст. 15.1 КоАП не применяется. Однако могут быть и некоторые исключения.

По данному поводу Центральный банк РФ даёт следующие разъяснения:

* выдача сотруднику заработной платы: данные ограничения распространяются только на расчеты наличными деньгами между хозяйствующими субъектами. На расчеты наличными деньгами с сотрудниками, связанные с выплатой заработной платы, стипендий, иными выплатами (в том числе социального характера), эти ограничения не распространяются;
* выдача наличных под отчет: 1.) если наличные деньги выдаются под отчет для оплаты сотрудникам от своего имени оказанных им услуг, то ограничение в 100 тыс. руб. не действует; 2.) если наличные деньги, полученные под отчет, используются сотрудниками при расчетах по договорам, заключаемым сотрудником на основании доверенности и по уже заключенным договорам с другими хозяйствующими субъектами, то предельный размер расчетов наличными деньгами должен соблюдаться.

5. расчёт наличными деньгами с автозаправочной станцией в сумме 70345 рублей: лимит расчётов наличными деньгами не превышен.

Таким образом, организация понесёт наказание в виде штрафа от 40 000 до 50 000 рублей только по одному из осуществлённых расчётов наличными.

# Список литературы

1. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения. – М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2008. – 336 с.
2. Епифанов В.А., Паньковский А.А. Финансовый менеджмент: понятие, направления и практика реализации. – М.: Едиториал УРСС, 2004 г. – 160 c.
3. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг. Технологии реинжиниринга бизнеса. – М.: Феникс, 2003. – 224 с.
4. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Эксмо, 2008. – 768 с.
5. Савчук В. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – М.: Companion Group, 2008 г. – 880 с.
6. Смагин В.Н. Финансовый менеджмент. Краткий курс. – М.: КноРус. – 144 с.
7. Соловьёв В.С. Организационное проектирование систем управления. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, Сибирское соглашение, 2003. – 144 с.