Курсовой проект

по дисциплине:

"Финансовый менеджмент"

тема:

"Методологические основы построения систем обеспечения финансового менеджмента"

2007

**Содержание**

# Введение

## 1. Теоретические аспекты финансового менеджмента

* 1. Функционально-организационная структура финансовых служб предприятий
	2. Структура финансовых служб предприятия
	3. Финансовое планирование на предприятии

2. Оценка существующей системы обеспечения финансовой деятельности

* 1. Организация финансовой службы ООО «Акцент»
	2. Информационное обеспечение финансового менеджмента

3. Методологические основы построения систем финансового менеджмента

3.1 Разработка организационной структуры финансовой службы предприятия

3.2 Должностная инструкция главного экономиста по финансам ООО «Акцент»

3.3 Основные бизнес-процессы, связанные с осуществлением бюджетирования на предприятии ООО «Акцент»

3.4. Рекомендации по совершенствованию реорганизации финансовой службы ООО «Акцент»

Заключение

Библиографический список

Приложения

**Введение**

Рыночная экономика в Российской Федерации набирает всё большую силу. Вместе с ней набирает силу и конкуренция как основной механизм регулирования хозяйственного процесса.

С переходом экономики к рыночным отношениям, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Резко возрастает значение финансовой устойчивости субъектов хозяйствования. Всё это значительно увеличивает роль анализа их финансового состояния: наличия, размещения и использования денежных средств.

Чтобы обеспечить выживаемость предприятия в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое состояние, как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов. Финансовое состояние – важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия. Она определяется конкурентоспособностью, потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров в финансовом и производственном отношении.

Актуальность темы «Методологические основы построения систем обеспечения финансового менеджмента» немаловажно для успешного функционирования предприятия и достижения им поставленной цели.

Конкурентоспособность предприятию может обеспечить только правильное управление движением финансовых ресурсов и капитала, находящихся в распоряжении предприятия.

Решения финансового характера точны настолько, насколько хороша и объективна информационная база.

Целью работы является – построение организационной системы управления финансовой деятельностью предприятия Общества с ограниченной ответственностью «Акцент» (ООО «Акцент»).

Исходя из поставленной цели, в работе рассматриваются следующие задачи:

1. Представить функционально-организационную структуру финансовой службы предприятия.
2. Определить финансовое планирование на предприятии.
3. Представить характеристику, организационную структуру финансовой службы предприятия ООО "Акцент".
4. Разработать организационную структуру финансовой службы предприятия.
5. Составить должностную инструкцию экономиста по финансам данного предприятия.
6. Описать основные бизнес-процессы, связанные с осуществлением бюджетирования организации.
7. Разработать рекомендации по совершенствованию реорганизации финансовой службы ООО "Акцент".

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью "Акцент".

В качестве предмета изучения выбирается финансовая служба предприятия.

В своей работе мы опираемся на теоретические аспекты и практические разработки, довольно широко представленные в научной литературе, периодической печати и internet.

**1. Теоретические аспекты финансового менеджмента**

#### **Функционально-организационная структура финансовой службы предприятия**

Финансы – это кровь предприятия, а финансовая система – это кровеносная система, обеспечивающая жизнедеятельность предприятия. За ее функционирование отвечает финансовая служба предприятия.

#### Миссия финансовой службы

**Предназначение:**

* обеспечение долговременной эффективной хозяйственной деятельности предприятия в постоянно изменяющейся конкурентной внешней среде;
* обеспечение постоянного роста объемов деятельности предприятия и его рыночной стоимости.

Сфера деятельности:

* хозяйственная деятельность и развитие предприятия;
* финансы предприятия.

Хозяйственная деятельность предприятия – это операционная деятельность:

* + торговая политика (ценообразование, торговые скидки, сроки и объемы торговых кредитов, бартерные операции и т.д.);
	+ финансовое состояние предприятия: платежеспособность, финансовая устойчивость и финансовое равновесие;
	+ уровень и динамика финансовых результатов деятельности предприятия: себестоимость и прибыльность, налоговая политика и т.д.;
	+ прибыль: распределение и дивидендная политика;
	+ финансовые риски хозяйственной деятельности (14).

Финансы предприятия – оборотные активы: структура и объем, оборачиваемость, обновление, оптимизация и финансирование;

* + денежные потоки по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности;
	+ необоротные активы: структура и объем, обновление, оптимизация и финансирование;
	+ капитал: цена, формирование и оптимизация структуры и объема;
	+ заемные финансовые ресурсы: привлечение;
	+ реальные и финансовые инвестиции;
	+ движение финансовых ресурсов (денежных средств и их суррогатов) между магазинами и источниками их финансирования (внешними и внутренними);
	+ финансовые взаимоотношения с бюджетами и банками(1).

#### Функции финансовой службы:

Различают три плановых периода и, соответственно, три уровня финансового менеджмента:

Стратегический финансовый менеджмент. Плановый период – от 2-х до 5-ти лет и более. Ориентирован на организацию средне- и долгосрочного финансирования деятельности и развития предприятия.

Текущий финансовый менеджмент. Плановый период – один год с разбивкой по кварталам. Ориентирован на организацию краткосрочного финансирования деятельности предприятия.

Оперативный финансовый менеджмент. Плановый период – один квартал с разбивкой по месяцам. Ориентирован на организацию краткосрочного финансирования деятельности предприятия.

В соответствии с уровнями финансового менеджмента определяются и функции финансовой службы предприятия (2).

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень финансового менеджмента** | **Функции финансовой службы** |
| **Финансово-экономическое управление хозяйственной деятельностью предприятия** | **Управление финансами предприятия** |
| Стратегический | Разработка общекорпоративной финансовой стратегии предприятия (включая инвестиционную и кредитную).Участие в управлении долгосрочным развитием предприятия и инвестициями.Управление стратегическими финансовыми рисками. | Организация финансирования проектов долгосрочного развития предприятия.Управление:- необоротными активами;- капиталом и инвестициями. |
| Текущий | Участие в бизнес-планировании хозяйственной деятельности предприятия.Участие в управлении среднесрочным развитием стратегии предприятия, инновациями и инвестициями.Управление:- общей торговой политикой;- финансовым состоянием предприятия (с ориентацией на весь плановый период, т.е. год с разбивкой по кварталам);- среднесрочной налоговой политикой;- распределением прибыли и дивидендной политикой;- текущими финансовыми рисками. | Организация финансирования проектов среднесрочного развития предприятия.Управление:- оборотными и необоротными активами, - собственным и заемным капиталом;- привлечением заемных финансовых ресурсов;- реальными и финансовымиинвестициями;- финансовыми взаимоотношениями с бюджетами и банками. |
| Оперативный | Бюджетное управление операционной деятельностью предприятия.Управление:- оперативной торговой политикой;- финансовым состоянием предприятия (с ориентацией на весь плановый период, т.е. квартал с разбивкой по месяцам);- краткосрочной налоговой политикой;- уровнем и динамикой финансовых результатов деятельности предприятия;- оперативными финансовыми рисками. | Организация финансирования операционной деятельности предприятия.Управление:- оборотными активами;- краткосрочным заемным капиталом;- денежными потоками;- оперативными финансовыми рисками;- движением финансовых ресурсов между структурными подразделениями предприятия и источниками их финансирования. |

Управление финансовой деятельностью (т.е. финансовый менеджмент) предприятия финансовая служба осуществляет путем задания целевых финансовых показателей, нормативов и задач предприятия на плановый период и организацию их выполнения.

Процесс управления финансовой деятельностью предприятия включает:

1. Анализ финансово-экономического состояния предприятия за прошлый плановый период.
2. Разработку финансовой стратегии предприятия на плановый период.
3. Разработку финансового плана – системы целевых финансовых показателей, нормативов и задач предприятия на плановый период.
4. Разработку системы управленческих решений в области финансовой деятельности на плановый период.
5. Контроль реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности
6. Корректировку принятых управленческих решений в области финансовой деятельности по результатам контроля (7).

Анализ финансово-экономического состояния предприятия за прошлый плановый период включает:

* горизонтальный финансовый анализ: сравнение финансовых показателей отчетного периода с показателями предшествующего периода, сравнение финансовых показателей отчетного периода с показателями аналогичного периода прошлого года, сравнение финансовых показателей за ряд предшествующих периодов;
* вертикальный финансовый анализ: структурный анализ активов, капитала, денежных потоков и др.;
* сравнительный финансовый анализ: сравнение со среднеотраслевыми финансовыми показателями, с финансовыми показателями конкурентов, с финансовыми показателями структурных единиц предприятия, сравнение отчетных и плановых финансовых показателей и др.;
* анализ финансовых коэффициентов (R – анализ): финансовой устойчивости, платежеспособности, оборачиваемости активов, оборачиваемости капитала, рентабельности и др.;
* интегральный финансовый анализ, с использованием какой либо из соответствующих систем: Дюпоновской, объектно-ориентированной системы интегрального анализа или другой (3).

Разработка финансовой стратегии предприятия на плановый период основывается на общей стратегии экономического развития предприятия и включает:

* определение общего периода формирования финансовой стратегии;
* исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка;
* формирование системы стратегических целей и целевых показателей финансовой деятельности предприятия;
* определение приоритетных задач, решаемых в ближайшей перспективе;
* разработка финансовой политики действий предприятия по отдельным аспектам финансовой деятельности;
* оценка разработанной финансовой стратегии.

Разработка финансового плана – системы целевых финансовых показателей, нормативов и задач предприятия на плановый период представляет собой конкретизацию целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации.

Разработка системы финансовых управленческих решений в области финансовой деятельности на плановый период включает:

* разработку системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;
* формирование системы поощрений и санкций руководителей и менеджеров структурных подразделений предприятия за выполнение или невыполнение установленных целевых финансовых показателей, нормативов и плановых заданий;
* внедрение системы (через систему бюджетирования и с помощью других инструментов, включая и такие, как, например, контрактная форма оплаты труда руководителей и менеджеров структурных подразделений) (6).

Контроль реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности.

Он включает три основных вида финансового контроля:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид финансового контроля | Основная сфера контроля | Основной контрольный период |
| Стратегический контроль | Контроль финансовой стратегии и ее целевых показателей | Квартал; год |
| Текущий контроль | Контроль текущих финансовых планов | Месяц; квартал |
| Оперативный контроль | Контроль бюджетов | Неделя, декада, месяц |

Каждый вид финансового контроля предполагает:

* построение системы информативных отчетных показателей;
* разработку системы обобщающих (аналитических) показателей, отражающих фактические результаты достижения предусмотренных количественных стандартов контроля;
* определение структуры и показателей форм контрольных отчетов исполнителей;
* определение контрольных периодов по каждой группе контролируемых показателей;
* мониторинг достижения структурными подразделениями и всем предприятием требуемых значений контролируемых показателей
* установление размеров отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов;
* выявление основных причин отклонений фактических результатов контролируемых показателей от установленных стандартов.

Корректировка принятых управленческих решений в области финансовой деятельности по результатам контроля и доведение их до соответствующих подразделений предприятия (11).

#### **1.2 Структура финансовой службы предприятия**

Общее правило формирования коллектива сотрудников финансовой службы предприятия – высокая квалификация и экономически обоснованная минимизация штата. Поэтому структура финансовой службы предприятия обычно формируется постепенно, по мере развития предприятия, освоения современных технологий и внедрения современных инструментов финансового менеджмента, централизации финансово – экономического управления предприятием и формирования на предприятии высокой корпоративной культуры.

Структура финансовой службы предприятия на продвинутой стадии ее деятельности: в ее составе выделяют два основных подразделения (управления финансами и планирования), которые в целях удобства рассмотрения названы отделами. Подразделения финансовой службы состоят из профильных групп. Группа может состоять из одного или более человек. Для небольших предприятий один человек может представлять несколько групп.

Бухгалтерия предприятия в рамках финансового менеджмента специализируется на финансовом бухгалтерском учете и является одним из источников информации для деятельности финансовой службы. Ее целесообразно выделить из финансовой службы предприятия, что позволит обеспечить независимый от финансовой службы контроль над финансами предприятия (т.н. контроль в «две» руки).

Финансовая служба также привлекает специалистов юридического и других подразделений предприятия в качестве экспертов при выполнении отдельных работ по финансовому менеджменту и при подготовке нормативно-методической, договорной и другой документации.

**Отдел управления финансами предприятия**

Отдел специализируется на управлении собственными финансовыми ресурсами предприятия и привлекаемыми сторонними финансовыми ресурсами.

Отдел включает следующие группы:

*Группа финансового проектирования.*

Ее основные функции и задачи:

• разработка нормативно-методических документов по управлению финансами предприятия;

• разработка финансовой стратегии и подготовка проектов управленческих решений по стратегическим финансовым ресурсам предприятия;

• разработка предложений и подготовка проектов решений по текущему оперативному управлению финансами предприятия;

• мониторинг состояния, контроль исполнения и корректировка принятых управленческих решений по финансам предприятия;

• подготовка проектов решений по совершенствованию организации управления финансами предприятия.

*Группа организации внешнего финансирования.*

Ее основные функции и задачи:

•разработка нормативно-методических документов по организации внешнего финансирования;

•организация привлечения стратегического заемного капитала из финансового рынка;

• организация привлечения реальных инвестиций;

• организация среднесрочного финансирования хозяйственной деятельности предприятия из финансового рынка;

• организация краткосрочного финансирования операционной деятельности предприятия;

• размещение свободного капитала предприятия на финансовом рынке.

*Группа ценных бумаг и фондового рынка.*

Ее основные функции и задачи:

• разработка нормативно-методических документов по деятельности предприятия на фондовом рынке;

• организация привлечения стратегического заемного капитала из фондового рынка;

• организация среднесрочного финансирования хозяйственной деятельности предприятия из фондового рынка;

• размещение на фондовом рынке свободного капитала предприятия (денежного и в форме ценных бумаг, например векселей).

**Плановый отдел**

Отдел специализируется на финансово-экономическом управлении хозяйственной деятельностью предприятия.

Отдел включает следующие группы:

*Группа стратегического и текущего планирования.*

Ее основные функции и задачи:

• разработка нормативно-методических документов по стратегическому и текущему финансово-экономическому планированию на предприятии и функционированию системы плановой финансово-экономической документации предприятия;

• разработка финансовой стратегии деятельности предприятия;

• разработка финансовых разделов годового бизнес-плана деятельности предприятия, и определение годовых плановых финансово-экономических показателей;

• разработка финансовых разделов бизнес-планов проектов предприятия;

• корректировка финансовой стратегии, бизнес-планов и плановых финансово-экономических показателей.

*Группа бюджетирования.*

Ее основные функции и задачи:

• разработка нормативно-методических документов по бюджетному планированию на предприятии и функционированию системы плановой финансово-экономической документации предприятия;

• разработка и корректировка сводного бюджета операционной деятельности предприятия;

• разработка и корректировка сводного бюджета операционной деятельности подразделений предприятия.

*Группа мониторинга и контроля.*

Ее основные функции и задачи:

• разработка нормативно-методических документов по мониторингу, учету, контролю и анализу выполнения финансово-экономических планов хозяйственной деятельности предприятия и функционированию системы финансово-экономической учетной и отчетной документации предприятия;

• мониторинг, учет, контроль и анализ выполнения:

* + общекорпоративной финансовой стратегии;
	+ годовых плановых финансово-экономических показателей деятельности предприятия;
	+ сводного бюджета операционной деятельности предприятия;

• контроль и анализ выполнения:

* + плановых финансово-экономических показателей деятельности подразделений предприятия;
	+ бюджетов операционной деятельности подразделений предприятия.

• подготовка финансово-экономической отчетной документации для руководства предприятия.

*Группа кураторов подразделений предприятия.*

Ее основные функции и задачи:

• участие в разработке финансовых разделов головых бизнес-планов деятельности подразделений и определении годовых плановых финансово-экономических показателей;

• доведение до подразделений предприятия плановой документации (плановых годовых финансово-экономических показателей и бюджетов операционной деятельности);

• мониторинг и учет выполнения плановых годовых финансово-экономических показателей и бюджетов операционной деятельности предприятия, подготовка отчетной документации для руководства предприятия;

• разработка совместно с подразделениями предприятия предложений по корректировке плановых годовых финансово-экономических показателей и бюджетов операционной деятельности и доведение их до руководства предприятия;

• организация внедрения нормативно-методических документов, регламентирующих финансовый менеджмент в подразделениях предприятия.

*Группа администраторов финансовой информационной системы.*

Ее основные функции и задачи:

• разработка и внедрение специализированного программного обеспечения по финансовому менеджменту (управлению финансами предприятия и финансово-экономическому управлению хозяйственной деятельностью предприятия);

• создание и организация функционирования на предприятии системы плановой, учетной и отчетной финансово-экономической документации;

• создание, организация внедрения и функционирования на предприятии автоматизированной финансовой информационной системы (и ее развития);

• создание базы финансово-экономических данных по деятельности на предприятии, ее введение и актуализация;

• разработка нормативно-методических документов по функционированию на предприятии системы финансово-экономической документации, автоматизированной системы и базы финансово-экономических данных (14).

**1.3 Финансовое планирование на предприятии**

Финансовое планирование на предприятии – это планирование всех его доходов и направлений расходования денежных средств – для обеспечения развития предприятия. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Исходя из этого финансовые планы можно разделить на перспективные, текущие и оперативные.

Примером сочетания перспективного и текущего планирования является бизнес-план, который принято разрабатывать при создании нового предприятия или обосновании производства новых видов продукции. Он составляется на период от трех до пяти лет, поскольку плановые разработки на более длительные периоды не могут быть достоверными.

Бизнес-план не является только финансовым планом, он необходим для разработки стратегии финансирования и привлечения конкретного инвестора на определенных условиях к участию в создании нового предприятия или финансированию новой производственной программы.

Составление бизнес-плана, несомненно, способствует внутреннему управлению предприятием, так как он разрабатывается на основе постановки целей, способов их практического осуществления, увязки финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Это заставляет менеджеров анализировать и прогнозировать ситуацию, изучать возможности фирмы, что позволяет принимать более квалифицированные решения. Профессиональное составление бизнес-плана позволяет сохранить средства инвесторов и снижает вероятность банкротства.

Основная часть бизнес-плана имеет организационный и производственный характер. Соответствующие разделы бизнес-плана в обобщенном виде дают представление о продукции, планируемой к производству, ее основных качествах, дизайне, упаковке, организации сбыта, сервиса после продажи. Обязательно обосновываются примерная цена продажи и затраты на ее производство. В состав бизнес-плана входят детально проработанный производственный план, а также результаты маркетинговых исследований, так как для организации сбыта необходимо оценить конкуренцию на рынке, насыщенность аналогичными видами продукции. Это, в свою очередь, определяет методику проведения рекламной компании и т.д.

Для решения проблем финансового обеспечения нового предприятия имеет значение юридический план, в котором определяется организационно-правовая форма предприятия (от нее зависят конкретные способы привлечения капитала) и виды деятельности, что может быть связано с получением лицензий и патентов.

В других странах принято оценивать хозяйственный риск и страховать его отдельные виды, что находит отражение в разделе плана по оценке рисков и страхованию. Для оценки хозяйственного риска необходим тщательный анализ инвестиционных проектов на основе специальных методик и экспертных оценок специалистов. Другие виды риска (кредитные, валютные и пр.) анализируются с позиций источников их возникновения и вероятности наступления. Цель составления этого раздела бизнес-плана – профилактика рисков и разработка программы страхования.

Завершающая часть бизнес-плана представляет собой финансовый план, обобщающий все предыдущие разделы в стоимостном выражении. В нем должны быть отражены данные об объеме продаж и общей прибыли, объеме инвестиций, использовании собственных средств, а также заемных – с указанием источников и сроков погашения задолженности, срок окупаемости вложений издержки производства и обращения, процентное отношение доходов и расходов, сроки выплаты дивидендов (если речь идет об акционерном обществе).

Прогноз объемов продаж составляется по конкретному виду продукции на три года: для первого года – помесячно, для второго – поквартально, для третьего – в целом на год. Это и понятно, в первый год производства уже должны быть известны покупатели продукций. Расчеты на второй и третий годы имеют характер прогнозов, составленных на основе маркетинговых исследований, обоснованность которых крайне важна, так как под запланированный объем производства производится закупка оборудования, сырья, привлекается определенная численность работников и т.п.

В состав финансового плана входит план доходов, план расходов и баланс активов и пассивов фирмы, которые также разрабатываются для первого года – помесячно, для второго – поквартально, для третьего – в целом за год (10).

Развивающееся предприятие постоянно нуждается в финансовых ресурсах, что не всегда можно обеспечить за счет внутренних источников, и тогда возникает необходимость привлечения заемных средств или дополнительного акционерного капитала. Поскольку финансовое планирование является завершающей стадией производственного планирования, при составлении финансового плана необходимо решить главные задачи. В общем виде их можно сформулировать следующим образом:

* выявление резервов увеличения доходов предприятия и способов их мобилизации;
* эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений инвестиций предприятия, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;
* увязка показателей производственного плана предприятия с финансовыми ресурсами;
* обоснование оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом и банками, а также другими кредиторами.

Так как предприятия не располагают более совершенной методикой составления финансовых планов, то известную форму баланса доходов и расходов можно использовать с учетом изменившихся возможностей предприятий в формировании собственных доходов, привлечении средств извне. Важно, чтобы составление финансового плана не являлось пересчетом производственных показателей, наоборот, аналитический характер работы в области финансового планирования должен сделать финансовый план инструментов воздействия на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Период действия перспективного (или долгосрочного) финансового плана зависит от общей финансовой стратегии предприятия, экономической стабильности, возможностей прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования. В нем определяются важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. При разработке долгосрочного финансового плана применяются укрупненные методы расчетов доходных и расходных статей, которые определяются ориентировочно в виде прогноза и уточняются в текущих планах конкретного года.

Текущий или годовой план предприятия как часть перспективного плана составляется на основе показателей долгосрочного плана и представляет собой документ, в котором обеспечивается балансовая увязка доходных и расходных статей планируемого года. Баланс доходов и расходов в годовом финансовом плане – необходимое условие, которое достигается привлечением заемных и других источников финансирования при недостаточности собственных финансовых ресурсов. В текущем финансовом плане детализируются доходные и расходные статьи, применяются более точные по сравнению с перспективным планом методы расчетов.

Если исходить из целесообразности отражения в годовом финансовом плане прибыли как конечного финансового результата хозяйственной деятельности предприятия, то отпадает необходимость введения в финансовый план таких статей, как выручка от реализации продукции и затраты на ее производство и реализацию. Планирование выручки и затрат производится в отдельных расчетах, что необходимо для определения плановой суммы прибыли от реализации продукции (работ, услуг). Кроме прибыли, в состав собственных финансовых ресурсов включаются амортизационные отчисления, которые планируются в сумме износа основных средств и нематериальных активов. Примерное содержание разделов финансового плана можно представить следующими основными статьями доходов и расходов предприятия:

**Доходы и поступления средств**

* Прибыль от реализации продукции, работ, услуг;
* Прибыль от прочей реализации (основных средств, других активов).
* Планируемые вне реализационные доходы, в том числе:
	+ доходы от долевого участия в уставном капитале других предприятий,
	+ доходы, полученные по ценным бумагам, доходы от хранения денежных средств на депозитных счетах в банках и других финансово-кредитных учреждениях,
	+ доходы от сдачи имущества в аренду.
		- Амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и по нематериальным активам.
		- Поступление средств от других предприятий, в том числе:
			* в порядке долевого участия в строительстве,
			* по хоздоговорам на научно-исследовательские работы.
				+ Поступления из внебюджетных фондов.
				+ Прочие доходы.

# Расходы и отчисления средств

* + - Налоги, уплачиваемые из прибыли (по видам налогов).
		- Распределение чистой прибыли, в том числе:
			* на накопление (по направлениям использования),
			* на потребление (по направлениям использования).
				+ Долгосрочные инвестиции (по формам инвестиций), в том числе:

за счет амортизационных отчислений,

за счет других источников финансирования.

Прочие расходы.

В финансовом плане акционерного общества в доходной части необходимо выделить средства, мобилизуемые посредством размещения ценных бумаг, а также расходные статьи, отражающие отчисления прибыли в резервный фонд и выплату доходов по акциям или облигациям.

Оперативное финансовое планирование включает составление платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите. Содержание оперативного планирования при разработке платежного календаря заключается в определении конкретной последовательности и сроков осуществления всех расчетов, что позволяет своевременно перечислить платежи в бюджет и внебюджетные фонды и обеспечить финансирование нормальной хозяйственной деятельности предприятия.

Платежный календарь составляется на короткие промежутки времени (месяц, 15 дней, декаду, пятидневку). Срок определяется исходя из периодичности основных платежей предприятия. Наиболее целесообразно составление месячных планов с подекадной разбивкой. Платежный календарь охватывает все расходы и поступления средств предприятия как в наличной, так и безналичной форме, включая взаимоотношения с бюджетной системой и банками (8).

2. Оценка существующей системы обеспечения финансовой деятельности

* 1. **Организация финансовой службы ООО «Акцент»**

**2.1.1 Характеристика предприятия**

ООО «Акцент «основано в 1995 году (далее «общество»).

Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Акцент». Сокращенное наименование общества ООО «Акцент».

Место нахождения общества (юридический адрес): Российская Федерация, 620054, г. Екатеринбург пр-т. Ленина д. 63а.

Деятельность ООО «Акцент» направлена на предоставление рекламных услуг предприятиям и частным лицам.

Основные задачи рекламного агентства:

**•** создание представления о товаропроизводителях, информировать покупателей о товаре и его характеристиках;

• информировать покупателей о реализуемых товарах и услугах, используя различные медиаканалы: телевидение, прессу, радио, наружную рекламу и пр.

Имидж ООО» Акцент»:

Удовлетворение потребностей общества путем обеспечения потребителей эксклюзивного рода рекламных услуг.

Предназначение фирмы в условиях постоянно меняющейся внешней среды является миссией фирмы, которая определяется руководством фирмы и реализуется через ее стратегию.

Следует подчеркнуть, что миссия организации – это скорее философское понятие, нежели управленческое. Однако она предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми пользуется фирма в своей деятельности. Это микро – культура фирмы, ее традиции, подход менеджеров к принятию решений, т.е. та уникальность, которая делает организацию неповторимой, отличной от других. В данной организации миссия формировалась годами, оттачивалась и вряд ли изменится.

Общие цели фирмы формулируются и устанавливаются на основе миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Главной целью деятельности предприятия является повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости.

**2.1.2 Задачи и функции финансовой службы на предприятии**

Задачи финансовой службы:

* планирование финансовой прибыли и её рост на 30% в 2006 г. по сравнению с 2007 г.;
* выполнение финансовых обязательств и организация расчётов по заработной плате, с заказчиками, банками, бюджетом;
* содействие эффективному использованию инвестиций;
* разработка и реализация финансового плана бюджета предприятия;
* управление движением финансовых ресурсов предприятия;
* обеспечение оптимальной структуры капитала;
* регулирование финансовых отношений в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе реализации услуг и получения максимальной прибыли;
* обеспечение разработки финансовой стратегии предприятия и его финансовой устойчивости;
* контроль за рациональным использованием финансовых ресурсов.

Функции финансовой службы:

1. Разработка проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.
2. Обеспечение доведения утвержденных финансовых показателей до подразделений предприятия.
3. Участие в подготовке проектов планов реализации продукции и услуг, капитальных вложений, научных исследований и разработок, планировании себестоимости и рентабельности.
4. Исследование и анализ финансовых рынков.
5. Оценка возможного финансового риска применительно к каждому источнику средств, разработка предложений по его уменьшению.
6. Анализ и оценка эффективности финансовых вложений.
7. Организация разработки нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости.
8. Оформление в установленные сроки финансово-расчетных и банковских операций.
9. Обеспечение оплаты счетов поставщиков и подрядчиков, погашение займов; выплата процентов, заработной платы работникам предприятия; перечисление налогов и сборов в региональный и местный бюджеты, государственные внебюджетные социальные бюджеты, государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения.
10. Обеспечение своевременного поступления доходов.
11. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
12. Обеспечение ведения учета движения финансовых средств и составления отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами финансового учета и отчетности.
13. Обеспечение достоверности финансовой информации.
14. Составление балансовых доходов и расходов, кассовых планов и кредитных заявок.
15. Обеспечение оперативного финансирования, выполнение расчетных и отражение происходящих изменений в платежеспособности предприятия
16. Отслеживание состояния собственных средств предприятия.
17. Составление проектов планов по прибыли от реализации услуг, использование основных средств, а так же проведение операций, непосредственно не связанных с основной деятельностью (сдача помещений и имущества в аренду, доходы по ценным бумагам и др.)
18. Участие в разработка проектов плана, распределение прибыли, плановых нормативов отчислений в фонды предприятия.
19. Подготовка банковских документов на все виды платежей по обязательствам предприятия.
20. Ведение переписки по рекламационным счетам заказчиков и по счетам, неоплаченным в установленные сроки.
21. Анализ исполнения смет, оперативной и бухгалтерской отчетности по финансовой деятельности.
22. Анализ и изучение состояния рынка кредитных ресурсов и ценных бума в целях эффективного размещения свободных финансовых средств и обеспечение финансовой устойчивости предприятия.
23. Проведение работы по привлечению заемных и использованию собственных денежных средств для осуществления финансовых операций (кредитования, инвестирования финансовых ресурсов в ценные бумаги, размещения денежных средств на банковских депозитах и др.); обеспечение правильности их осуществления.
24. Подготовка депозитных договоров на вложение финансовых средств; осуществление контроля за своевременным возвратом вкладов и получением процентов по ним.
25. Планирование доходов от размещения свободных средств и приобретения высоколиквидных государственных ценных бумаг.
26. Анализ сведений о доходах, полученных от инвестирования свободных средств.
27. Ведение учета выполнения плана по реализации услуг, планов по прибыли и налогу с оборота, поступлений доходов, наличия средств на счетах в банке, погашения кредиторской задолженности федеральному, региональному и местному бюджетам, поставщикам и банковским учреждениям.
28. Составление установленной отчетности о результатах финансовой деятельности предприятия.
29. Участие в формулировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники; определение возможности использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки финансовой информации.

**2.1.3 Организационная структура финансовой службы рекламного агентства**

Общее количество работающих на данном предприятии по сведениям на 01.01.05 г. составляет 56 человек.

Структуру и штаты финансового отдела утверждает генеральный директор предприятия по представлению финансового директора и главного экономиста по финансам.

Организационная структура финансовой службы отражает состав функционального подразделения предприятия и определяет координацию их совместной деятельности для достижения поставленных перед предприятием целей. Координация связей выступает основой организационной структуры. Через структурные связи реализуются координационные отношения между подразделениями финансовой службы.

**2.1.4 Служебное взаимодействие финансовой службы с другими подразделения предприятия**

Взаимодействие с главной бухгалтерией

По вопросам получения:

* Данных учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.
* Результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
* Отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполненных работ.
* Расчетов по заработной плате.
* Данных бухгалтерского учета и отчетности.
* Результатов экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности.
* Баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах средств, исполнении бюджета.
* Другой бухгалтерской и статистический отчетности.

По вопросам представления:

* Перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.
* финансовых показателей.
* проектов планов реализации продукции.
* предложений по замене, ликвидации активов.
* результатов анализа и оценки эффективности финансовых вложений.
* данных о финансово-расчетных и банковских операциях, процентов, погашении займов.
* предложений, направленных на обеспечение платежеспособности, предупреждение образования и ликвидацию неиспользуемых товарно-материальных ценностей, увеличение прибыли, снижение издержек на реализацию услуг.
* отчетности о результатах финансовой деятельности.

Взаимодействие с плановым отделом

По вопросам получения.

* Текущих и перспективных планов производства продукции по номенклатуре.
* Проектов оптовых и розничных цен, тарифов на услуги.
* Плана реализации услуг.
* Методик определения экономической эффективности деятельности предприятия.
* Среднесрочных и долгосрочных комплексных планов, финансовой и коммерческой деятельности (бизнес-планов) предприятия.
* Плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых
* Заключений на проекты цен на продукцию, поставляемую предприятию;
* предложений по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.
* Методических материалов по технико-экономическому планированию деятельности подразделений предприятия, расчету экономической эффективности внедрения новой техники и технологии.
* Унифицированной плановой документации.

По вопросам представления:

* Перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.
* Проектов плана реализации услуг, капитальных вложений, научных исследований и разработок.
* Заключений по эффективности финансовых вложений.
* Нормативов оборотных средств.
* Данных учета движения финансовых средств.
* Отчетности результатах финансовой деятельности.

Взаимодействие с отделом маркетинга

По вопросам получения:

* сведений о товарном рынке и возможных потребителях услуг предприятия.
* данных анализа свойств услуг и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры.
* результатов исследований основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на услуги предприятия.
* информации о соотношении спроса и предложения на аналогичные виды услуг и иных потребительских качествах конкурирующей продукции.
* предложений по повышению конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции.
* информации об участии в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах.

По вопросам представления:

* финансовых и кредитных планов.
* заявок на исследование аналогичной продукции конкурирующих предприятий.
* сведений о финансировании маркетинговых исследований

Взаимодействие с юридическим отделом

По вопросам получения:

* Заключений, консультаций по правовым вопросам.
* Заключений по результатам рассмотрения материалов о состоянии дебиторской задолженности с целью выявления долгов, требующих принудительного взыскания.
* заключений по предложениям о списании безнадежной задолженности.
* Предложений по укреплению договорной, финансовой дисциплины.
* Предложений по устранению выявленных недостатков и улучшению хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
* Заключений по претензиям, искам, предъявленными поставщиками.
* Составленных претензий и исков предприятия к недобросовестным поставщикам и покупателям.
* Обобщенных результатов рассмотрения претензий, судебных и арбитражных дел, практики заключения и исполнения хозяйственных договоров.
* Юридической помощи при защите интересов предприятия в суде общей юрисдикции и арбитражном суде.

По вопросам представления:

* Проектов приказов, распоряжений, инструкций и других документов на правовую экспертизу и для визирования.
* Материалов, расчетов, документов, иной информации, необходимой для предъявления претензий, исков к недобросовестным поставщикам или покупателям, а также для подготовки заключений по претензиям, предъявленным поставщиками (покупателями);
* Запросов по правовым вопросам.
	+ 1. **Основные функции сотрудников**

Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

Генеральный директор(1 чел.). Осуществляет организационное руководство всего предприятия, контроль за деятельностью структурных подразделений. Подписывает приказы о назначении на ту иную должность или освобождение от нее. Ведение переговоров с крупными клиентами.

Финансовый директор(1 чел.). Непосредственно подчиняется генеральному директору. Осуществляет организационное руководство финансовой службой предприятия, ведение переговоров с клиентами. Осуществляет управление движением финансовых ресурсов предприятия, регулирование финансовых отношений. Разрабатывает финансовую стратегию предприятия.

Главный экономист по финансам(1 чел.). Подчиняется финансовому директору. Осуществляет финансовое планирование и контролирует финансовую деятельность предприятия.

Главный бухгалтер (1 чел.) Непосредственно подчиняется генеральному и финансовому директору. Обеспечивает:

– руководство и контроль осуществления бухгалтерского учёта и отчётности на предприятии;

− полный учет всех поступающих денежных средств;

− совместно с руководителями других служб взыскание дебиторской и погашение кредиторской задолженности;

− соблюдение платежной дисциплины;

− проведение в установленные сроки инвентаризаций денежных средств, расчетов и обязательств по платежам;

– формирование учётной политики предприятия Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов, определяющих порядок организации и ведения бухгалтерского учета в организациях Российской Федерации. (14,15).

В пределах утвержденных должностных обязанностей взаимодействует с государственными учреждениями и другими предприятиями.

Бухгалтерия (2 чел.) Непосредственно подчиняется главному бухгалтеру. Свою деятельность осуществляет на основании нормативно-распорядительных документов, указаний, распоряжений главного бухгалтера, а именно:

– ведение бухгалтерского учёта и составление бухгалтерской отчётности;

– произведение начислений и перечислений налогов, сборов, страховых взносов и платежей;

– расчёты всех видов выплат работникам предприятия;

– методическая помощь сотрудникам предприятия по вопросам бухгалтерского учёта.

Плановый отдел(2 чел.) Непосредственно подчиняется главному экономисту по финансам. Свою деятельность осуществляет на основании распоряжений гл. экономиста:

– организация управления движением финансовых ресурсов предприятия;

– обеспечение своевременного перечисления налогов и сборов в бюджеты разных уровней и внебюджетные фонды, выплат заработной платы служащим;

– учёт движения финансовых средств и предоставление отчётности;

– разработка финансовой стратегии предприятия и его финансовой устойчивости;

– анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

– осуществление работы по экономическому планированию на предприятии;

– учёт по всем показателям работы предприятия, подготовка управленческой отчётности;

– методическое обеспечение планово-экономических вопросов.

* + 1. **Права финансовой службы**

Права финансовой службы отражают следующее:

– требовать от подразделений предприятия представления материалов, отчётов, документации, информации, необходимых для осуществления отделом его деятельности;

– давать указания подразделениям предприятия по вопросам, входящим в компетенцию финансового отдела;

– осуществлять контроль за выполнением финансовых показателей подразделениями предприятия, соблюдением кассовой дисциплины, расчётами с поставщиками (с заказчиками), своевременностью поступлений всех причитающихся предприятию денежных средств, соблюдением режима экономии;

– контролировать правильность составления и оформления отчётной документации, своевременность её представления внешним и внутренним пользователям;

– контролировать выполнение финансового плана и бюджета предприятия, плана реализации заказов, плана по прибыли и другим финансовым показателям, правильное расходование денежных средств и целевое использование собственных и заёмных оборотных средств;

– представлять предприятие в налоговых, финансовых, кредитных учреждениях, банках, государственных внебюджетных фондах, государственных и муниципальных учреждениях;

– привлекать с согласия руководителей предприятия экспертов, консультантов для решения вопросов, входящих в компетенцию отдела.

* + 1. **Обязанности финансовой службы предприятия**

Финансовая служба предприятия обязана осуществлять:

– разработку проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств;

– обеспечивать доведения утвержденных финансовых показателей до подразделений предприятия;

– участвовать в подготовке проектов планов реализации услуг, капитальных вложений, планирования себестоимости и рентабельности услуг предприятия, включая: краткосрочное и долгосрочное финансирование, привлечение заёмных и использование собственных средств;

– оценивать возможные риски и разработки предложений по его уменьшению;

– осуществлять инвестиционную политику и управлять активами предприятия;

– анализировать и оценивать эффективность финансовых вложений;

– оформлять в установленные сроки финансово-расчётные и банковские операции;

– обеспечивать оплаты счетов поставщиков и подрядчиков; погашение займов; выплаты процентов, заработной платы работникам предприятия; перечисление налогов и сборов;

– составлять балансы доходов и расходов, кассовых планов и кредитных заявок;

– анализировать исполнение смет, оперативной и бухгалтерской отчётности по финансовой деятельности;

– составлять установленную отчётность по результатам финансовой деятельности предприятия.

**2.2 Информационное обеспечение финансового менеджмента**

В современных условиях руководителям предприятия приходится иметь дело с таким большим количеством информации и она так быстро меняется, что её часто становится невозможно обработать «вручную». Кроме того, на предприятии существует необходимость учёта и контроля большого объёма финансовой, производственной, кадровой, закупочно-сбытовой, маркетинговой информации.

В связи с этим появляется необходимость создания автоматизированных систем сбора, обработки, хранения информации.

Кроме автоматизации актуальным является построение структуры информационной системы, оптимизации информационных потоков, упрощение поиска и получения необходимой информации.

Наличие хорошо отлаженной автоматизированной информационной системы на предприятии значительно упрощает процесс управления предприятием.

Для решения этих проблем в организации существует компьютерная программа «1С: Предприятие».

Так же в организации существует система «Клиент-Банк», которая позволяет организовать документооборот между Клиентом и Банком по безбумажной технологии и является одним из способов подготовки и доставки в банк в первую очередь платёжных, а также иных документов от Клиента.

Организации внутренней информации предприятия уделяют не так много внимания, отдавая приоритет финансовой и маркетинговой.

Система распространения внутренней информации в значительной степени влияет на качество взаимодействия между подразделениями финансовой службы предприятия, способствует развитию всей организации.

Для информационного обеспечения ООО «Акцент» используется управленческий учет. Его целью является обеспечение управленческого звена фирмы информацией оперативного и финансового учета, необходимой для анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности фирмы, принятия на этой основе оптимальных управленческих решений и контроля за их реализацией. С развитием технических средств информационного обеспечения управленческой деятельности – компьютерной сети, телекоммуникаций – стало возможным, с одной стороны, накапливать базы данных внутрифирменной информации, а с другой – получать незамедлительно всю необходимую для оперативной деятельности информацию и использовать ее в процессе управления.

Управленческий учет тесно связан с другими функциями управления и прежде всего с планированием. Планирование – исходный пункт управленческого цикла – при определении целей и задач финансово-хозяйственной деятельности опирается на анализ экономической информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности фирмы в прошлый, текущий и будущий периоды. Система учета призвана обеспечить сбор, хранение, обобщение необходимой для экономического анализа информации.

Управленческий учет как система внутрифирменного управления в ООО «Акцент» включает в себя три вида учета и отчетности:

1. бухгалтерский.
2. оперативный.
3. финансовый.

Бухгалтерский учет представляет собой глобальную информационную систему о результатах текущей хозяйственной деятельности предприятия, предназначенную для оперативного управления и обеспечения финансовой и статистической отчетности фирмы.

*Цель бухгалтерского учета* – создание информационной базы для управления. Система бухгалтерского учета выполняет следующие функции:

* ведение бухгалтерского учета всех хозяйственных операций: денежных средств и расчетов с контрагентами; основных средств и нематериальных активов; капитальных и финансовых вложений; фондов, резервов и займов;
* ведение учета и анализа финансовых результатов и использования прибыли;
* предоставление данных для финансового учета и отчетности;
* сбор статистических данных и ведение статистического учета.

Таким образом, бухгалтерский учет фиксирует состояние и движение ресурсов, затраты на выполнение услуг и результаты их реализации. Предметом бухгалтерского учета являются сбор и обработка информации о кругообороте средств и ресурсов на предприятии в ходе его хозяйственной деятельности, а также информации о формировании себестоимости продукции по видам затрат.

Оперативный учет обслуживает текущее повседневное управление фирмой. В его основе лежит бухгалтерский учет. Информация оперативного учета всегда направлена на управление определенными видами хозяйственной деятельности или отдельными операциями.

Финансовый учет предприятия ООО «Акцент» представляет собой систему сбора, обобщения и хранения информации об использовании всех денежных средств и ресурсов финансово-хозяйственной деятельности. В него входит учет расчетов с поставщиками, покупателями, другими организациями и физическими лицами, а также учет всех финансовых операций. На основе данных финансового учета выявляется финансовый результат (прибыль фирмы или убыток) и составляется финансовая отчетность: балансовый отчет (баланс) (приложение №1), отчет о доходах (отчет о прибылях и убытках) (приложение №2), отчет о финансовом положении и др. Эта информация выражается совокупностью определенным образом сформированных экономических показателей, на которых строится финансовая отчетность рекламного агентства ООО «Акцент».

## 3. Методологические основы построения систем обеспечения финансового менеджмента

3.1 Разработка организационной структуры финансовой службы предприятия

Согласно системе организационно – экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии, предприятие планирует открыть два филиала в других регионах.

Финансовой службой рекламного агентства была проведена оценка прогнозируемых финансовых рисков, что должно обеспечить финансовое равновесие в процессе формирования и развития филиалов, что способствует финансовому менталитету его собственников и ответственных финансовых менеджеров. Кроме того, были оценены риски для финансовой деятельности данного предприятия с позиций возможного размера финансовых потерь и генерирования угрозы его банкротства.

В связи с этим был разработан бизнес-план развития предприятия, который представлял план открытия филиалов в других регионах.

Была разработана организационная структура финансовой службы предприятия с учетом открытия двух филиалов, находящихся по адресам:

1. Российская Федерация г. Пермь ул. Ленина д. 129/1;
2. Российская Федерация г. Уфа ул. Большевистская д. 64.

Согласно с правилом формирования штата сотрудников финансовой службы предприятия, экономически обоснована минимизация штата филиалов на период их развития.

Таким образом, реорганизованная структура финансовой службы выглядит таким образом:

Исходя из инновационных изменений в организационной структуре рекламного агентства, проведения конкурсного отбора вакантных должностей филиалов приведем изменения в функциональных обязанностях руководящего состава и специалистов:

1. Главный экономист по финансам(1 чел.). Подчиняется финансовому директору. Осуществляет финансовое планирование и контролирует финансовую деятельность головного предприятия, совмещая работу по планированию и контролю бухгалтерии первого и второго филиалов;

2. Главный бухгалтер (1 чел.) Непосредственно подчиняется генеральному и финансовому директору. В дополнение к основным должностным обязанностям, совмещает работу по контролю за ведением бухгалтерского учета денежных средств, расчетов и кредитных операций бухгалтерии первого и второго филиалов.

3.2 Должностная инструкция главного экономиста по финансам ООО «Акцент»

Попробуем составить должностную инструкцию данного специалиста.

Главный экономист по финансам:

1. планирует и контролирует финансовую деятельность головного предприятия находящегося по адресу: Российская Федерация г. Екатеринбург пр-т. Ленина д. 63а;
2. совмещает работу по планированию и контролю финансовой деятельности в филиалах, находящихся по адресам:
	* Российская Федерация г. Пермь ул. Ленина д. 129/1;
	* Российская Федерация г. Уфа ул. Большевистская д. 64.

Проводит:

* + анализ имущества предприятия;
	+ анализ финансовой устойчивости организации;
	+ ликвидность баланса;
	+ анализ прибыльности и рентабельности;
	+ анализ деловой активности предприятия;
	+ анализ финансовых результатов деятельности предприятия;
	+ анализ самоокупаемости и прогнозирования банкротства;
	+ анализ прибыли предприятия.

В подчинении главного экономиста по финансам находится:

* + Плановый отдел головного предприятия ООО «Акцент»;
	+ Бухгалтерия филиала №1 ООО «Акцент «;
	+ Бухгалтерия филиала №2 ООО «Акцент»;

Главный специалист по финансам непосредственно подчиняется финансовому директору ООО «Акцент».

**3.3 Основные бизнес – процессы, связанные с осуществлением бюджетирования на предприятии ООО «Акцент»**

Таким образом, в рекламном агентстве произошли следующие процессы.

Финансовое планирование (или внутрифирменное финансовое планирование), в данном случае, текущее планирование финансовой деятельности, т.е. разработка текущих финансовых планов по открытию филиалов в других регионах, с периодом планирования 1 год.

Данному этапу предшествовал этап разработки финансовой стратегии по планированию и разработке финансовых планов, которые позволяют определить источники финансирования развития предприятия, сформировать структуру его доходов и затрат, обеспечить постоянную платежеспособность предприятия, предопределить структуру его активов и капитала на конец планируемого периода.

Текущие планы финансовой деятельности были разработаны на предстоящий год с разбивкой по кварталам.

Предпосылками для разработки текущих финансовых планов были выявлены:

* + финансовая стратегия предприятия и целевые стратегические нормативы по планируемой финансовой деятельности (открытие филиалов рекламного агентства);
	+ планируемые объемы услуг и другие экономические показатели деятельности предприятия;
	+ система разработанных в рекламном агентстве нормативных затрат неких ресурсов;
	+ действующая система ставок налоговых платежей;
	+ действующая система норм амортизационных отчислений;
	+ результаты финансового анализа за предшествующий период.

Одним из положительных показателей работы рекламного агентства выявлена динамика продаж услуг (Табл. 1).

Табл. 1 Динамика продаж, руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 г. | 2006 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Объём продаж, тыс. руб. | 73.072 | 85.025 | 118.108 | 123.129 |

Таким образом, динамика продаж на конец отчетного периода составила рост 21.7%.

Представим анализ деловой активности за 2006 год (Табл. 2).

Табл. 2. Анализ деловой активности за 2006 г.

|  |
| --- |
| Анализ деловой активности за 2006 год. |
|  | тыс. руб. |
| Наименование показателя | Предыдущий год | Отчетный год | Изменение (+,–) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Исходная информация |
|
| 1. Выручка от реализации (работ, услуг) за минусом НДС и акцизы, тыс. руб | 118.108 | 123.129 | +15.011 |
| 2. Среднесписочная численность работающих, чел. | 56 | 56 | 0 |
| 3. Средняя за период стоимость имущества предприятия, тыс. руб | 475.795 | 476.946 | +1.155 |
| 4. Средняя за период стоимость внеоборотных активов, тыс. руб | 35177 | 93664 | +58487 |
| 5. Средняя за период стоимость оборотных активов, тыс. руб | 63136 | 90455 | +27315 |
| 6. Средняя за период величина запасов, тыс. руб | 76912 | 90555 | +13645 |
| 7. Средняя за период дебиторская задолженность, тыс. руб | 10613 | 10979 | +366 |
| 8. Средняя за период кредиторская задолженность, тыс. руб | 8115 | 9788.5 | 1673.5 |
| 9. Средняя за период величина собственных средств предприятия, тыс. руб | 482.044 | 497.415 | +15.375 |

Таким образом, был реализован план доходов и расходов по операционной деятельности, т.к. ряд его показателей служит исходной базой разработки текущих финансовых планов, т.е. была определена сумма чистой прибыли предприятия.

После оглашения результатов финансового анализа руководством предприятия было решено начать процесс расширения предприятия посредством открытия двух филиалов в других регионах.

Далее был разработан план доходов и расходов по инвестиционной деятельности. Тем самым был определен объем потребностей в финансовых ресурсах, для реализации намеченных инвестиционных программ.

На данном этапе финансовая служба предприятия работает над планом поступления и расходования денежных средств, который должен отразить результаты прогнозирования денежных потоков предприятия. Целью этого плана является обеспечение постоянной платежеспособности организации на всех этапах планового периода.

**3.4 Рекомендации по совершенствованию реорганизации финансовой службы ООО «Акцент»**

1. В связи с тем, что исследованное предприятие организовано в 1995 году и существует уже в течение 10 лет, со стороны теории стратегического финансового менеджмента ориентировано неэффективно, так как организация не была ориентирована на долгосрочное финансирование деятельности предприятия. В дальнейшем рекомендуется ориентация на средне- и долгосрочное финансирование деятельности и развития предприятия путем разработки финансовых планов на перспективу (от 2 до 5 лет).

2. В процессе составления бизнес-плана необходимо привлечение средств инвесторов, что позволило бы в дальнейшем снизить риск банкротства и получить наибольшую прибыль.

3. В предстоящем текущем финансовом плане необходимо детализировать доходные и расходные статьи предприятия.

4. Финансовой службе рекламного агентства рекомендуется составление платежного календаря и расчет потребности в краткосрочном кредите.

5. Рекомендуется дальнейшая реструктуризация финансовой службы предприятия с учетом развития вновь открывающихся филиалов в других регионах.

6. Необходим контроль реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности предприятия.

7. Предлагается корректировка принятых управленческих решений в области финансовой деятельности по результатам контроля.

8. Следует обратить внимание на формирование поощрений и санкций менеджеров структурных подразделений (филиалов) предприятия за выполнение или невыполнение установленных нормативов и планов заданий.

9. Особенно руководителю рекомендуется внедрение контрактной формы оплаты труда менеджерам структурных подразделений.

**Заключение**

Деятельность финансовой службы направлена на достижение своих внешних и внутренних целей.

В соответствии со своими внешними целями финансовая служба должна организовать финансово-экономическое управление деятельностью предприятия как хозяйственной структурой, функционирующей и развивающейся в конкурентной динамической бизнес-среде.

В соответствии со своими внутренними целями финансовая служба в процессе развития должна сама технологически и организационно развиваться.

Приведенная в данной работе структура финансовой службы в целом соответствует содержанию той финансовой работы, которую необходимо выполнять на предприятии для финансирования всех затрат предприятия и осуществления расчетов.

В процессе работы:

1. Освящена история финансовых служб предприятий.

2. Представлена функционально-организационная структура финансовой службы предприятия.

3. Изучена структура финансовой службы предприятия.

4. Определено финансовое планирование на предприятии.

5. Представлена характеристика, организационная структура финансовой службы ООО «Акцент».

6. Разработана организационная структура финансовой службы предприятия с учетом открытия филиалов рекламного агентства.

7. Составлена должностная инструкция экономиста по финансам исследуемого предприятия.

8. Описаны основные бизнес – процессы, связанные с осуществлением бюджетирования в данной организации.

9. Разработаны рекомендации по совершенствованию реорганизации финансовой службы ООО «Акцент».

В большинстве предприятий и организаций Российской Федерации, по моему мнению, организация финансовой службы далека от совершенства. Многим руководителям необходимо задуматься о совершенстве финансовых служб предприятий.

**Библиографический список**

1. Антикризисное управление / Ред. Минаева Э.С, Панагушина В.П., Приор, 2005 г.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент, Киев, Ника-Центр, 2006 г.
3. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2004 г.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М., Финансы и статистика, 2007 г.
5. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ, М.: Центр экономики и маркетинга, 2006 г.
6. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент, М.: Дис, 2005 г.
7. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях, М.: Финансы и статистика, 2006 г.
8. Сухова Л.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия, М.: Финансы и статистика, 2004 г.
9. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Стояновой Е.С. М, Перспектива, 2003 г.
10. Финансы / Под ред. Ковалевой А.М., М.: Финансы и статистика, 2005 г.
11. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 2006 г.
12. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятия, М.: ИНФРА-М, 2007 г.