

# Содержание

Введение .....	9
----------------	---

## Глава 1

### **Хочу быть финансовым директором, но справлюсь ли?..... 15**

1.1. Кто такой финансовый директор и чем он отличается от других финансовых работников.....	15
1.2. Чего ждут от современного финансового директора ...	18
1.3. Багаж на старте.....	22
1.4. Личные цели .....	31
1.5. С кем и какие отношения строить в компании .....	35
1.6. Контрагенты вне компании .....	41
1.7. Резюме.....	42

## Глава 2

### **Первые действия в новой должности**

#### **программируют результат .....**

2.1. Ловушка в новой компании .....	45
2.2. Цели владельца — ваши цели.....	48
2.3. Планы по срокам и детально.....	50
2.4. Какие бизнес-процессы следует сразу же взять под контроль .....	67
2.5. Чего нельзя делать в первые месяцы работы.....	69
2.6. Ваши тылы.....	72
2.7. Резюме.....	73

## Глава 3

### **Организация работы финансовой дирекции..... 75**

3.1. Структура дирекции .....	75
3.2. Планы работ отделов финансовой дирекции.....	85
3.3. Кадровая политика .....	90
3.4. Совещания.....	106
3.5. Автоматизация бизнес-процессов.....	110
3.6. Резюме.....	121

## Глава 4

<b>Казначейство</b> .....	123
4.1. Функции казначейства.....	123
4.2. IPO — выход компании на биржу.....	139
4.3. Резюме.....	150

## Глава 5

<b>Бюджеты и экономика</b> .....	153
5.1. Что лежит в основе планирования.....	153
5.2. Какие рабочие органы создавать с привлечением сотрудников других подразделений.....	159
5.3. Оборотный капитал.....	163
5.4. Один из подходов к методике бюджетирования.....	167
5.5. Организация бюджетного процесса.....	170
5.6. Резюме.....	176

## Глава 6

<b>Учет и отчетность</b> .....	179
6.1. Структура и функции отдела.....	179
6.2. Аудиторы и консультанты.....	182
6.3. Налоговое планирование.....	187
6.4. Учетная политика.....	191
6.5. Резюме.....	193

## Глава 7

<b>Стратегическое и инвестиционное планирование</b> .....	195
7.1. Стратегия компании.....	195
7.2. Инвестиционное проектирование.....	210
7.3. Резюме.....	222

## Глава 8

<b>Безопасность</b> .....	225
8.1. Риск-менеджмент.....	225
8.2. Финансовая безопасность компании.....	233
8.3. Личная безопасность финансового директора.....	239
8.4. Резюме.....	246

## Глава 9

<b>Совместная работа с другими подразделениями</b> .....	249
9.1. Крупные сделки.....	249
9.2. Отношения на работе.....	255
9.3. Еще раз о финансовой грамотности.....	261
9.4. Станьте директором по.....	263
9.5. Резюме.....	273

## Глава 10

<b>Личные организационные вопросы</b> .....	275
10.1. Режим работы.....	275
10.2. Удаленная работа.....	288
10.3. Чей вы человек.....	292
10.4. Резюме.....	299

## Глава 11

<b>Антикризисное управление</b> .....	301
11.1. Частный пример снижения издержек — сокращение ФОТ.....	301
11.2. Типология кризисов.....	303
11.3. Элементы стратегии антикризисного управления.....	306
11.4. Резюме.....	312

Заключение.....	315
-----------------	-----

Примечания.....	317
-----------------	-----



# Введение

Ум — не сосуд, который нужно наполнить,  
но огонь, который нужно разжечь.

ПЛУТАРХ

Финансовый директор!

Как красиво звучит эта должность и какие перспективы открывает! Статус, новый уровень жизни, эмоции.

• • •

Офис в далеком Сан-Франциско я покидала в состоянии эйфории — закончился двухнедельный мировой марафон встреч с инвесторами Новороссийского порта. Книга заявок переподписана больше чем в пять раз, мы с коллегами возвращаемся в Лондон на закрытие сделки IPO триумфаторами!

• • •

Я нахожусь в переговорной известного банка, на часах 13:55. Рабочий день в самом разгаре, а мы, несколько финансистов, расплываемся в улыбках. Потому что продажа компании, которую почти год готовила большая команда топ-менеджеров нескольких организаций, завершается именно сегодня подписанием и платежами легко, без единой накладки. Утренний сбор подписантов, пачки договоров, в процесс вступают банки. Подтверждающий звонок, выписка о зачислении средств, бинго! Смотрю на выписку и осознаю, что впервые вижу такой остаток на счете в результате одной транзакции — \$2 500 000 000 — продано!

Как мои сотрудники пронесли в банк с солидной охраной ящик шампанского, я не знаю, но до сих пор помню этот вкус победы, переливающийся пузырьками на солнце!



Что значит стать отличным финансовым директором? Быть значимой фигурой, выводить компании на биржи, а владельцев в рейтинги *Forbes*? Какие знания и навыки нужны, чтобы приготовить финансовый шедевр?

Поначалу мне катастрофически не хватало наставника, который мог бы подсказать, как превратить в результат академические наставления «что нужно». Мне приходилось искать выход самой, экспериментируя на себе и своих задачах. Но для вас, коллега-читатель, таким проводником стану я, опираясь на свой многолетний опыт и практику успешного руководства корпоративными финансами.

Моя история начиналась совсем не с финансов. Меня привлекало программирование, только-только зарождавшееся новое направление. Но развал Советского Союза превратил в безработных толпы специалистов, а кому нужны были ничего не умеющие выпускники? По иронии судьбы популярное ныне образование и профессия тогда, в 1990-е годы, еще никого не интересовали.

В результате я стала секретарем руководителя небольшой страховой компании, но задержалась на этой должности ненадолго: через два месяца мне предложили должность бухгалтера-кассира. У молодости нет страха, и я начала осваивать тайну двойной записи в перерывах между выписыванием вручную приходных и расходных кассовых ордеров. Потихоньку знакомилась с планом счетов и оборотно-сальдовыми ведомостями. Потом работа с банком, платежки — и я уже старший бухгалтер. А затем другая компания, новые обязанности и позиция

главного бухгалтера. Но бухгалтерия меня не привлекала, и я решила попробовать себя в финансах. Еще одна компания, уже побольше, и новое подразделение — казначейство, бюджетирование... Первые серьезные книги для финансистов и руководителей помогли мне осознать роль и ценность позиции руководителя. Вот тогда-то у меня и зародилась мечта о должности финансового директора.

Образование стало моим образом жизни. Курсы, книги, семинары, учеба в РАНХиГС, где я получила степень МВА по специальности «Финансы», позволили привести в порядок знания и навыки, подкрепить их авторитетными лекциями гуру финансов. Итог — очередная смена работодателя и переход на высшую ступень профессионализма: организация IPO на Лондонской фондовой бирже, строительство торговых центров, крупные продажи, импортный факторинг с китайскими фабриками и т.п.

Приступая к новой задаче, я всегда искала источники специализированной информации — учебники, успешные примеры. Со временем цели на работе становились все масштабнее и сложнее. Трудности были не в их понимании и не в том, что делать. Они крылись в деталях: в том, как это делать, в методе исполнения, способах внедрения, работе с рисками, расстановке приоритетов, коммуникации. Как было бы здорово получить на этот счет авторитетные рекомендации от практика, финансиста с честными советами — что будет, если сделать так или по-другому.

Будь у меня такой помощник — наставник, ментор или хотя бы книга, я сберегла бы кучу своих и чужих нервов, сэкономила бы время на продвижение по карьерной лестнице, да и сама карьера, возможно, была бы другой. Не хуже и не лучше, просто другой.

Теперь же я хочу стать таким помощником для вас, мой читатель. У вас свой путь, впереди свои победы, свои ошибки.

А я честно расскажу про свои, про то, что к ним привело, чему они меня научили и какая последовательность действий приводила к успеху. С моим мнением не обязательно соглашаться, потому что оно субъективно. Однако это результат практических кейсов, применения технологий, проверенных жизнью.

Я накопила огромный опыт общения с руководством, владельцами бизнесов, маленьких и больших. Мне посчастливилось работать в самых разных бизнес-сферах — металлургическое производство в РУСАЛе и СУАЛе, текстильная промышленность на фабриках Иваново, оптовая продажа хлопка и нефти в концерне «Нефтяной», непрофильные активы банка «Частный», в том числе общепит, торговля, производство мебели, страховая деятельность в компании «Планета-фонд», ритейл в «Центробуви», издательская деятельность в издательстве «Просвещение», инвестиционная деятельность в ИК «ТПС», активы которой составляли компании в секторах транспорта, девелопмента, банковской деятельности, рекламы, фондового рынка... Постепенно у меня сформировался системный подход к профессии, к руководству коллективом и коммуникациям внутри организации и за ее пределами.

Некоторые из моих работодателей — известные бизнесмены. Сильные и яркие личности, облеченные властью и возможностями, со своими болями и заботами. Общаться с ними было почетно, увлекательно, но сложно и ответственно. Порой до слез. Слезы высохли давно, а у меня остался опыт и благодарность каждому из них за возможности работать, учиться у них и вместе с ними, двигаться вперед.

Я работала в замечательных коллективах. Многие из моих учеников сейчас — финансовые директора, руководители и предприниматели. Горжусь ими, не обманулась в ожиданиях, доверяя и опираясь на их поддержку в свое время.



С деловыми партнерами — банкирами, аудиторами, консультантами — я поддерживаю отношения до сих пор и прекрасно помню, что именно их вклад в сотрудничество позволял в свое время выбирать лучшие возможности.

Одна книга не ответит на все вопросы практики финансового менеджмента, да и цели такой нет. Однако она точно укажет направление поиска решений.

Я начну с видения роли финансового директора в компании и постараюсь ответить на следующие вопросы. Что означает появление у компании потребности в такой позиции и чем финансовый директор отличается от финансового контролера? Что отличает его от других финансистов? Как и во что трансформировалась эта роль в последние годы? Что ждут от финансового директора владельцы и другие топ-менеджеры? Какова ваша роль для каждого из них, ваши приоритеты? К теме приоритетов и собственному видению я буду обращаться часто, поскольку важно понять не только как сделать, но и для чего это нужно именно вам, что вам как топ-менеджеру и человеку это дает.

Расскажу я и о том, с каким багажом навыков начинала и что пригодились.

Результаты первых месяцев работы у финансовых директоров, как и у президентов, разглядывают не то что через лупу, а под микроскопом. Этим первым 90 дням я уделяю особое внимание и показываю, как достойно к ним подготовиться и быть уверенным в каждом шаге.

Затем я поделюсь своим видением структуры финансовой дирекции, расскажу, как подойти к формированию команды и как минимизировать негативные последствия реформирования существующего коллектива; поделюсь размышлениями о стилях руководства, нюансах найма и увольнения, а также опытом организации процессов управления командой и ее обучения; расскажу об ошибках, связанные с осуществлением

автоматизации бизнес-процессов, и похвалюсь достижениями в этой сфере. В целом вниманием не будет обделено ни одно направление деятельности дирекции.

Для руководителя-финансиста огромное значение имеет личная и финансовая безопасность. Думать о результатах каждого шага необходимо все время, и моя цель здесь — предупредить о возможных негативных последствиях.

Финансовая дирекция — не единственная в компании, и в моей книге должное внимание уделяется коммуникации с другими подразделениями. Мы обсудим роли всех руководителей, чтобы стало понятнее, чем им может быть полезен финансовый директор и как установить взаимопонимание.

В заключительной части речь пойдет о личных вопросах организации деятельности финансового директора.

Финансовым директором не рождаются, им становятся, и я надеюсь, что мой опыт поможет вам сделать это.

## Глава 1

---

# Хочу быть финансовым директором, но справлюсь ли?

Если вы можете мечтать об этом,  
вы можете это сделать.

Уолт Дисней

### 1.1. Кто такой финансовый директор и чем он отличается от других финансовых работников

Топ-менеджера, возглавляющего финансовую дирекцию компании, в международной практике принято называть Chief Financial Officer (CFO), в России же его могут именовать финансовым директором, иногда заместителем генерального директора по экономике и финансам, а на корпоративном сленге — просто финдиром.

Финансовый директор управляет финансовой деятельностью организации. Корректное, но бесполезное определение. Попробую дать простое, но раскрывающее суть определение.

Финансовый директор — это высшая финансовая должность в компании, занимающий ее руководитель организует и отвечает за финансовое планирование и анализ данных, бухгалтерский и налоговый учет и отчетность,

денежные и иные расчетные операции, а также за управление финансовыми рисками.

Основная цель финансового директора — помогать разработке, принятию и реализации решений, которые увеличивают доходы, обеспечивают стабильный денежный поток и правильное расходование капитала, а в итоге приводят к росту стоимости компании.

Для реализации своей цели финдир фокусирует внимание на следующих задачах.

- **Первичный анализ инициатив.** Если возникают важные для компании инициативы, финансовый директор проводит первичный анализ возможностей их реализации и последствий — плюсов и минусов, анализирует риски и помогает принимать решения. *Поэтому быть в курсе всех начинаний — его первостепенная обязанность.*

Получив информацию о предстоящей сделке или другой транзакции, сразу же приступайте к ее анализу. Как она будет отражаться в учете, каковы ее налоговые последствия, влияние на соблюдение возможных ограничений от банков и других контролирующих агентов, какие ресурсы могут понадобиться, каковы требования по срокам и какие могут возникнуть риски. Чем быстрее будут обнаружены тонкие места предстоящей инициативы, тем больше ресурсов возможно сэкономить.

- **Привлечение финансовых ресурсов.** Финансовый директор ищет и привлекает дополнительные источники финансирования, устанавливает связи с банками, инвесторами и другими кредиторами, чтобы обеспечить безопасность и стабильность финансов организации.

Первый круг возможностей — банки. Налаживайте отношения лично. Порой сложно представить, сколько возможностей

упускает тот, кто не владеет текущей информацией. Связь должна быть двусторонней. Чем лучше вас знают, тем больше доверяют и помогают. Кредиты — не единственная возможность привлечения дополнительных инвестиций. Сокращение расходов, отсрочка платежей, ускорение поступления средств с помощью финансовых инструментов — огромный пласт дополнительных источников.

- **Учет и отчетность.** Финансовый директор организует сбор и учет данных, формирует финансовые показатели компании, контролирует операции в сферах бизнеса, связанных с финансами, включая отделы бухгалтерского учета, аудита и бюджетирования.

Это направление — и ваша сильная сторона, где формируются ответы на все потребности пользователей отчетности, и потенциальное кладбище, где можно потерять не только репутацию, но и должность, если не вспахивать это поле круглосуточно. Сделать функционирование этой фабрики цифр бесперебойным, удобным, единообразным и актуальным — и искусство, и ремесло.

- **Прогнозирование (бюджетирование).** Финансовый директор отвечает за финансовую информацию компании и предстоящие решения, связанные с деньгами. Для этого он выступает в качестве финансового аналитика, собирая данные и формируя бюджет, анализируя затраты и выгоды, прогнозируя будущие финансовые решения.

Вот где находится граница между учетом прошлого и формированием будущего — понятного, аргументированного, гибкого.

- **Поддержка подразделений компании.** Финансовый директор сотрудничает с другими руководителями, включая генерального директора (СЕО), операционного директора (СОО), директора по информационным технологиям (СІО),

директора по продуктам (СРО) и директора по маркетингу (СМО), чтобы формировать и контролировать бюджет, помогать в ценообразовании и инвестиционных стратегиях.

- **Соблюдение стандартов и иных требований по финансовой информации.** Финансовый директор отвечает за соблюдение компанией принципов бухгалтерского учета страны инкорпорации, международных стандартов и всех законов и нормативных актов, касающихся финансовой отчетности и раскрытия информации.

## **1.2. Чего ждут от современного финансового директора**

Являясь членом высшего руководства, финансовый директор поддерживает генерального директора и передает ключевую информацию совету директоров, чтобы они могли принимать стратегические решения для организации. Это требует как финансовых, так и технических знаний. Но сегодня компетенции финансового директора становятся шире.

Финансовая проицательность и бухгалтерская компетентность — это только начало для финдира. Успешный финансовый директор должен не только видеть риски и возможности, стоящие за цифрами, но и действовать как стратегический деловой партнер генерального директора. Чтобы делать это хорошо, необходимы сильные лидерские качества, отличные коммуникативные способности и навыки сплочения коллектива.

Что для финансового директора означает изменение? Когда вы имеете дело с изменением, сначала нужно понять, почему оно необходимо, сопоставляя с тем, что считается нормой, а потом оценить его позитивное влияние. Если изменение оправданно, следует сделать еще несколько шагов — принять его,

поддержать и возглавить. Возглавить — это значит стать организатором изменения, а может, и исполнителем.

Владение информацией о сильных и слабых сторонах компании позволяет финдиру одному из первых нащупать драйверы ее роста, оценить новые возможности развития, предвидеть критические для компании события. Все это обязывает его стать инициатором стратегических изменений. Именно поэтому руководство и владельцы вправе ожидать от финдира стратегического видения.

Сегодняшний финансовый директор должен быть этическим стандартом в компании. Финансовые директора придерживаются более высоких стандартов, чем кто-либо другой, даже генеральные директора. Почему? Да потому, что при осуществлении изменений, затрагивающих все бизнес-функции, у них есть стратегические возможности для поддержки таких инициатив. Независимо от того, кто их возглавляет, финдир вовлекается во все проекты, поскольку они априори имеют финансовые последствия. Необходимо внимательно следить за деталями и вникать в бизнес, сохраняя макроэкономический взгляд на финансовое положение компании, возможности роста и конкурентную среду.

Учитывая важность такой роли для финансового здоровья и долгосрочного успеха компании, назначение правильного финансового директора имеет решающее значение. К сожалению, найти идеального кандидата на ограниченном рынке талантов так же сложно, как и сыграть саму эту роль. Понимание роли финансового директора и того, как она может развиваться в будущем, — хорошее начало для поиска этой вакансии.

Международная федерация бухгалтеров IFAC<sup>1</sup> включает в современную роль финансового директора следующие восемь элементов в зависимости от требований момента:

- **Лидер** — вместе с генеральным директором координирует согласование стратегии.
- **Аналитик** — собирает воедино факты о финансах, конкурентной среде и стратегических вариантах.
- **Создатель** — вносит стратегические идеи и создает благоприятную среду для инноваций.
- **Критик** — всесторонне рассматривает стратегические идеи и обеспечивает тщательную оценку.
- **Судья** — расставляет приоритеты стратегических инициатив и распределяет ресурсы.
- **Организатор** — запускает процесс созидания стратегии.
- **Исполнитель** — превращает стратегию в реальность с помощью финансирования, культуры, бюджетов, ключевых показателей эффективности и стимулов.
- **Коммуникатор** — убеждает заинтересованные стороны поддержать стратегию; переводит стратегию на язык финансов.

По данным исследования консалтинговой компании Accenture<sup>2</sup>, роль финансового директора и специалистов финансовых подразделений продолжает радикально меняться. Эти перемены обусловлены пятью факторами:

- **Взросшие ожидания.** Совет директоров, руководители и специалисты прочих подразделений ожидают и требуют от финансовой функции большего.
- **Ускорение темпа перемен.**
- **Постоянное давление.** Бизнес должен непрерывно расти и развиваться, повышая свою рентабельность.
- **Потенциал данных.** Экспоненциальный рост объема информации требует развития новых способов работы с ней.