

ВЛАДИМИР
МАРАХТАНОВ



Ф И Н
ДИРЕКТОР

РЕКОНСТРУКЦИЯ

ФИНАНСОВЫЙ
ДИРЕКТОР

Владимир Марахтанов

Финдиректор. Реконструкция

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67592483

Финансовый директор / Владимир Марахтанов: Эдитус; Москва; 2022

ISBN 978-5-00149-805-6

Аннотация

Доводилось вам слышать выражение: «Разложить всё по полочкам»? Именно так Владимир Марахтанов рассказывает о профессии финансового директора. Эта специальность долго оставалась в России «связующим мостиком» между экономистами и бухгалтерами. Важность работы финдиректора не всегда понимают даже руководители крупного бизнеса.

«Финдиректор. Реконструкция» – уникальное издание на эту редкую тему. Книга построена на жизненном опыте автора. В отличие от пособий западных авторов, она опирается только на российские реалии. К тому же, Владимир Марахтанов предлагает живой, апробированный опыт. Он работал в сфере бухгалтерии и финансово-бюджетного контроля, был учредителем и финансовым директором крупных компаний.

Автор твёрдо убеждён, что финансовый директор – это полноправный партнёр руководителя предприятия. Финдиру недостаточно просто любить цифры. Он должен быть отличным управленцем и психологом, аналитиком и стратегом.

Как же совместить в работе столько сложных функций? Книга «Финдиректор. Реконструкция» даёт множество практических советов, диаграмм, списков литературы и цифровых ресурсов. А ещё текст пересыпан интереснейшими «секретиками», которых не найти нигде, кроме этой увлекательной и полезной книги.

Содержание

Введение	8
1. «Финдир, очень приятно»	24
2. Кто такой финансовый директор?	32
Типы финансовых директоров	37
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Владимир Марахтанов
Финансовый директор.
Реконструкция



© Марахтанов В.

Введение

Один мой товарищ как-то строил карьеру в сфере, не связанной с финансами. Хотя все сферы бизнеса косвенно связаны с финансами, я имею в виду, что он не управлял ими напрямую, этим занимались специалисты: экономисты, бухгалтеры, но, когда он прошел (уж не знаю, как) собеседование в одной некрупной компании, ему удалось занять там должность финансового директора. И вот он задаёт мне вопрос: «Володь, что почитать, чтобы хотя бы минимально быть в теме?» – и я полез искать, не какую-то учебную литературу, а некий свод данных по этой должности, и не нашёл. Нашёл множество трудов по управлению финансами корпорации, по бухгалтерскому учёту, по финансовым рынкам, а вот конкретно «должностной инструкции» или просто «инструкции» к должности «финансовый директор» нет. А то, что есть, невозможно начать читать и не уснуть через 15 минут.

Потом случилась другая ситуация: мы подбирали заместителя финансового директора на одно из предприятий машиностроения. Предприятие находится в другом городе, подбором мог заняться только мой друг – генеральный директор одного из предприятий малого и среднего предпринимательства (далее в книге – МСП), и от него также прозвучал вопрос: «Володь, ты мне в двух словах поясни, кого

искать? Бухгалтера? Экономиста? Чем они, кстати, различаются?»

Понял я также, что, в отличие от бизнеса где-то за рубежом, российский бизнес, особенно небольшой, вообще понятия не имеет о том, кто такой финансовый директор. И когда там уже всячески перестраивают его функционал из «учётчика» в «стратега», у нас до сих пор решают, на какие курсы отправить бухгалтера Свету, чтобы она вернулась финансовым директором.

И вот критическая масса таких ситуаций, вопросов, историй сподвигла меня к написанию того, что вы прочтёте далее.

Я надеюсь, что изложенный материал поможет тем, кто уже является финансовым директором, тем, кто хочет им стать, тем, кто пытается понять функционал этой должности или же вынужден его тянуть на себе. Поможет избежать моих ошибок и обратить внимание на те вещи, которые позволят успешно управлять финансами любой компании. Собственников бизнеса я научу, как считать финансы, обходясь без финансового директора (забегая вперёд, скажу, что это возможно лишь до определенных оборотов в компании, и не потому, что они дальше не сдюжат, а потому, что будут заниматься только этим). А всем остальным, даже тем, кто не имеет отношения к финансовой деятельности, постараюсь дать мотивацию для успешного занятия любимым делом, каким бы оно ни было, либо же расскажу, как сменить надоев-

шее.

Эту книгу я писал около года, иногда прерываясь, потому что работа в должности финансового директора всегда сопряжена с высокой вовлеченностью в процесс. В отчётные периоды мне бывало не только не до книги, я периодически пропускал тренировки, а это для меня очень серьёзный проступок. Сразу начну с совета: постарайтесь ввести в свою жизнь что-нибудь помимо работы, как сделал это я со здоровым образом жизни, тренерством и массажем, но обязательно на системной основе: если это спорт, то не раз месяц, а два-три раза в неделю. Голову обязательно нужно разгружать, ведь если вы будете жить только работой, то перегорите в профессиональном плане уже через год после начала деятельности.

У этой книги, кроме мотивационной, есть ещё одна цель: я хочу купить себе навороченный автомобиль. Далее пойдёт сверхсложный расчёт: сколько же мне надо продать экземпляров книги, чтобы осуществить эту свою мечту? Стоимость достойного автомобиля в нормальной комплектации – где-то 6 миллионов рублей, ну вот и будем ориентироваться на эту сумму. Почему такая цель? Мы поговорим ещё об этом, вообще о целях и способах их достижения и о мотивации. Чтобы заработать эти деньги, мне предстоит ещё колоссальная работа по продвижению и продаже этой книги, и стоимость её должна быть, по моим прикидкам, не менее 500 рублей за экземпляр. Если ориентироваться на «Литрес.

Самиздат», то роялти автора с каждого проданного именно на площадке Литреса экземпляра составляет 30 % (за прочтения в электронных библиотеках автор получает копейки), таким образом, чтобы заработать 6 миллионов рублей, необходимо реализовать не менее 40 000 экземпляров. Много это или мало? Наверное, много, но, если учитывать, что целевая аудитория – это не только финансовые директора, но и многомиллионная армия предпринимателей, которая хочет скрупулезно считать свои финансы, то есть грамотно управлять бизнесом, возможно, и справимся. Вот ещё несколько вещей, которые вы получите от меня в подарок, приобретая это чтиво, и они точно должны вам понравиться.

1. Совершенно свежий взгляд на финансовый учёт и планирование, без ужасно занудных огромных таблиц-простыней, массивов данных, никому не нужных, перегруженных данными формул из математического анализа и курса статистики, без проводок, «самолётиков» и т. п. (разве что самую чуточку, необходимый минимум в части анализа).

2. Нескучное времяпрепровождение. Потому что я постараюсь наполнить страницы этой книги не только полезным материалом, но и различного рода интересными историями из моей жизни, а также юмором.

3. Всё о должности «финансовый директор», или chief financial officer¹ на английский манер. От «А» до «Я». От

¹ Часто я буду сокращать словосочетание «финансовый директор» до «финдир» или называть эту должность CFO.

первых шагов на этой должности до выхода из компании или её смены.

4. Основные трудности, с которыми придётся столкнуться в работе, и способы их преодоления. Большой пласт данных будет посвящён именно функционалу финансового директора, потому как собственники бизнеса в России порой до сих не понимают, для чего им финдир, и когда нанимают его на работу, начинают загружать совершенно не свойственным ему функционалом.

5. Нюансы работы именно в России, а их превеликое множество. Это и тонкое балансирование между налоговой оптимизацией и уходом от налогов, это и типы собственников бизнеса, в том числе и психотипы, это и управленческая отчетность, которая иногда нужна только вам, и многое другое.

6. Способы избегать пресловутых кассовых разрывов, которые многие предприниматели ошибочно путают с убыточной деятельностью своей компании.

7. Способ реализовать себя в должности финансового директора или же сменить её и жить счастливо. Но не путём проговаривания очевидного, на манер Тони Роббинса или великолепного, уважаемого мной Арнольда Шварценеггера, из серии «Чтобы заработать много, надо много работать!», а максимально приближенный к реалиям жизни в нашей стране.

8. Ответы на вопросы, которые звучат из года в год в различных сообществах и на форумах: «Кто такой финдир?», «Нужен ли он?», «Если нужен, то при каких оборотах?».

«Каков его функционал?», «Это должен быть человек со стороны, или нужно «выращивать» своего?», «Как контролировать финдира?», «Может ли быть финдиром сам собственник?», «Мотивация финансового директора и его крі».

9. Рекомендации по работе в наше сложное ковидное время. Это необходимо описать, потому что погибли сотни, а то и тысячи довольно успешных предприятий.

10. Список рекомендованной нескучной литературы для финансового директора и не только, в который я внёс именно те книги, которые прочитал сам и получил от них удовольствие.

Я постарался уложить в книгу квинтэссенцию своего жизненного опыта, знаний из областей, в которых удалось преуспеть, и немного профанских психологических мотиваций. Профанских – потому что не обладаю образованием психолога, но чем дольше живу, тем больше убеждаюсь, что живу правильно.

ДОБАВИТЬ КНИГУ

ДОБАВИТЬ ЧЕРНОВИК

В продаже



PRO похудение

Виктор Циряниди, Евгения Шевчук, Екатерина

Роршах, Vladimir Rorschach

Исключительная лицензия ?

ЧИТАТЬ

СНЯТЬ С ПУБЛИКАЦИИ

Книга будет online со всех устройств



Электронная версия

Цена
490.00 Р

Статус
Опубликована ?

Магазины
ЛитРес: ★★★★★



Печатная версия

Цена
320.00 Р

Статус
Опубликована ?

Магазины
Мекс: ★☆☆☆☆

В 2019 году я уже пробовал себя в писательстве. Книга была написана о втором, не менее важном аспекте моей жизни, о ЗОЖ (здоровом образе жизни). Бестселлером она не стала, но дала мне потрясающий опыт создания такого рода продукта. Начиналось её написание как некий мастер-класс по приведению себя в форму. После, когда я начал факультативно заниматься помощью в похудении различным людям, получил тренерское образование, окончил курсы массажа и получил множество сертификатов по телесным, так сказать, практикам, я переписал и дополнил книгу. Писал под псевдонимом Владимир Роршах; воспользовавшись биографией одного известного человека, немного пофантазировал,

что являюсь потомком того самого Генри Роршаха, великого психиатра, создателя известного теста.



Генри Роршах (8 ноября 1884 г., Цюрих – 2 апреля 1922 г.)

К сожалению, никакого отношения к этому человеку я не имею, но эта маленькая ложь в своё время сильно помогла мне разделять направления деятельности. Под псевдонимом Rorschach меня знают в большинстве социальных сетей, брал псевдоним я именно для того, чтобы не смешивать виды деятельности, то есть свою основную профессию и жонжовые дела: тренерство, нутрициологию, массаж и прочее. Кстати, раз уж мы коснулись второй стороны моей жизни, хочу вам сказать, что никогда не останусь без работы, и если вдруг меня выпрут отовсюду, как финансового директора или как налогового консультанта (ну вдруг такое случится), я всегда смогу пойти работать в любой фитнес-клуб или массажный кабинет, да хоть свой открыть. Я уже пробовал это делать, хотя значительно потерял в доходе, но в принципе понимал, куда надо двигаться, чтобы прокачать свой skill и зарабатывать значительно больше. При уходе из «Бэггинс кофе»² успел пройти курсы бариста, и это был «правильный выход» из предприятия, который мы ещё обсудим. Поэтому я неистово вам рекомендую получить ещё одну или несколько профессий для души. Если мечтали о какой-нибудь профессии, но сменить деятельность страшно, сделайте первый шаг в этом направлении, получите ещё одну специальность, благо сейчас это сделать проще простого. Вообще очень кру-

² Одно из последних мест моей деятельности в качестве финансового директора в штате предприятия.

то учиться чему-то совершенно новому, это сильно разми-
няет мозги. Книга «PRO похудение» успешно продается на
Литресе по 5–7 экземпляров в неделю. Если интересно, при-
обретайте, в ней вы найдёте простой способ похудеть и за-
крепиться в своём комфортном весе, как сделал это я сам
и по сей день живу и наслаждаюсь этим. Приобрести книгу
можно, пройдя по QR-коду³.



Теперь, уже этой книгой, я хочу создать подробный ма-
нуал для финансовых директоров нашей необъятной Роди-
ны, ибо в свои 37 лет (на момент написания) набрал очень

³ В книге вы будете часто на них наталкиваться; данный способ публикации различных ссылок я почерпнул из книги Людмилы Ярухиной «Финансы для нефинансистов»; кстати, это одна из тех книг, которые я буду рекомендовать к прочтению, потому что написано просто и понятно.

неплохой опыт работы в качестве финансиста в различного рода деятельности и уровня компаниях, на предприятиях и производствах, а впоследствии в качестве привлеченного финансового консультанта (аутсорс). Финансовым консультантам будет посвящена отдельная глава этой книги, где мы подробно обсудим различные виды коучей, налоговых консультантов и оптимизаторов, и вы поймете, почему я оставил это занятие и что с этим пора что-то делать – например, регулировать их деятельность законодательно.

Есть американское издание "reinventing the CFO" изобретая заново финансового директора. В ней практически отсутствуют какие-либо формулы, а автор доносит до читателя, что финдир на западе в наше время, совсем не тот финдир, что 20 лет назад. В нашей стране, вообще до сих пор в среде малого и среднего предпринимательства нет понимания "кто такой финдир?" "Нужен ли он?", "Если нужен, то при каких оборотах", "Каков его функционал?", "Должен ли это быть человек со стороны или выращивать своего?", "Как контролировать финдира", "Может ли быть финдиром сам собственник?", "МОТИВАЦИЯ финансового директора и его крп" и многие другие вопросы, на все из которых в книге есть подробные ответы. Отлично подойдёт тем, кто решился стать финдиром, нанять финдира и уже является финдиром или вынужден выполнять его обязанности.

12:39 ✓

Мне почему-то очень заходит образ с пазлом, как будто поледний ставят, а на нём CFO

13:39 ✓

Пазл не слишком вяжется, я бы от названия пошёл:

Финансовый директор — директор, одна из высших административных должностей, широко используемая во многих странах мира в государственных, коммерческих либо некоммерческих организациях. Основными его функциями являются управление финансовыми потоками и рисками, финансовое планирование и отчётность.

Реконструкция — процесс обновления устаревшего объекта для использования его в новых условиях

То есть показать на обложке некое обновление компании или человека

13:46

И немного о нейминге. Как выяснилось, это моя не самая сильная сторона. Есть легендарная книга Джереми Хо-

упа «Reinventing the CFO»⁴, и дословно на русский это переводится как «Изобретая заново финансового директора», а у нас в стране эта книга вышла с названием «Финансовый директор новой эпохи», что, как по мне, сильно искажает смысл. Но когда я столкнулся с неймингом сам, то стало ясно, почему такой перевод выбрала госпожа Н. И. Кобзарева (переводчик, указанный в книге): очень кривовато звучит «Изобретая заново». Было ещё десятка три названий, таких как «Финансовый директор в России. Full user manual», «RTFM CFO», «Финансовый директор, модель для сборки», «Финансовый директор в России. Инструкция по применению», «Изобретая финансового директора» и много других, но остановился я на том, что вы видите на обложке.

Помню, когда советовался с Егором, дизайнером и оформителем обложки, он тогда выдвинул абсолютно простую и замечательную концепцию «Идти от названия», и дефиниция⁵ слова выбрана верная: в новых, современных условиях финансовый директор должен быть именно таким, как описано в книге далее, а не «хорошим бухгалтером» или «неплохим экономистом». Финансовый директор безусловно должен быть и тем, и другим, но не только. Важны сбалансиро-

⁴ Книга практически не содержит формул и расчётов и полностью посвящена именно тому, каким должен быть финансовый директор в современном американском бизнес-мире.

⁵ Реконструкция – действие по глаголам «реконструировать» и «реконструироваться»; переделка, коренная перестройка чего-нибудь, организация по совершенно новым принципам (Толковый словарь Ушакова).

рованность его знаний и умение применить их на практике, способность правильно определять функционал каждой рабочей единицы и направлять её именно на решение тех задач, в которых она наиболее применима. И, конечно же, в задачи финдира входят определение, построение и реализация стратегии управления финансами предприятия, а значит, и развития предприятия в целом. Финансовый директор давно перестал быть просто хранителем знаний, «счётами» или «калькулятором» любой организации, это полноценный участник её развития. Именно этому посвящена книга. Японский стиль оформления обложки также выбран не случайно; я буду ещё много говорить о том, что в любой деятельности, реализуемой в нашей стране, лучше всего ориентироваться на азиатские бизнес-практики, а не на западные. Во-первых, потому что они ментально нам ближе, жестким стилем управления страной, своеобразной классовостью, которая существует и на Западе, но практически размыта у них, но сильно очерчена у нас, и ещё многими параметрами. Во-вторых, почти во всех азиатских бизнес-практиках используется и главенствует принцип равновесия и баланса, которых так не хватает многим компаниям России. Ну и, в-третьих, я всегда восхищался методом кайдзен в производстве, который позволил поднять из руин послевоенную экономику Японии. Только вдумайтесь, Япония запустила первый высокоскоростной поезд Синкансен (220–230 км/ч) в 1964 году, всего через 18 лет после Второй мировой вой-

ны, после которой, как известно, обладала не самой развитой экономикой. Для сравнения: в СССР первым вагоном-лабораторией с авиационным реактивным двигателем (а точнее, с двумя турбореактивными двигателями АИ-25), развившим скорость 250 км/ч во время испытаний, был ЭР22, выпущенный только в 1972 году. После появлялись и более скоростные поезда, уже традиционных конструкций, но инфраструктуры под их беспрепятственное движение не было ещё долгое время. Таким образом, страна с разрушенной экономикой, выплачивающая репарации, находящаяся в полной зависимости от стран-победителей, страна, которой было запрещено иметь свои вооруженные силы⁶ и в которой ни один законодательный акт не мог быть принят без утверждения США, не просто пересобрала свою экономику, но и сделала её четвертой в мире. Конечно, сам кайдзен, как идеология, был сформирован несколько позже, но культура производства закладывалась и выстраивалась именно в те сложные для Японии годы.

Ещё одна причина, по которой мне так близки философия азиатов и их поведение в крайне стрессовых ситуациях. Мало кто знает, что во время аварии, в результате цунами, на АЭС Фукусима-1 не зарегистрировано ни одного случая мародерства в городах и посёлках, прилегающих к станции. Это говорит о невероятном уровне гражданской ответствен-

⁶ Кажется, это до сих пор так; кроме внутренних войск и полиции, Япония не имеет право на регулярную армию.

ности среди японцев. Вряд ли, конечно, допустимо прямое сравнение поведения в похожей ситуации наших граждан с гражданами Японии, но это именно то, к чему следует стремиться.

Кайдзен принято ассоциировать с производством, хотя применение этого метода прекрасно показало себя и в других отраслях бизнеса. Чтобы философия кайдзен работала в бизнесе, японские управленцы подкрепляют ее практическими инструментами по оптимизации рабочих мест, контролю качества, подаче рационализаторских предложений, бережному расходованию ресурсов и т. Д. Думаю, о кайдзене мы ещё поговорим в главе «Себестоимость», потому что изначально это – про бережное обращение с ресурсами.

1. «Финдир, очень приятно»

Позвольте представиться?! Владимир Марахтанов. В настоящий момент веду несколько проектов, связанных с финансами, заместитель генерального директора по экономике и финансам ООО «ЦПС «ОСК – Движение», в прошлом – учредитель и генеральный директор компании «Развитие и технологии», финансовый директор группы компаний «Бэггинс кофе» (хотя сотрудничаем до сих пор), СФО «Рижского вагоностроительного завода» и многих других предприятий, перечислять которые было бы достаточно трудоемко, да и некоторые из них точно не хотели бы быть поименованы, и это первая особенность работы в России: принцип «Деньги любят тишину». Два-три раза в год провожу семинары и тренинги для генеральных директоров и главных бухгалтеров на темы, в том числе описанные в этой книге: управленческий учёт, налоговая оптимизация, кассовые разрывы и прочее. Перечислять все свои регалии также не вижу смысла, так как основная мысль этого абзаца следующая: автор этой книги – не свалившийся с неба экономист-самоучка, вдруг решивший, что имеет право делиться своими советами с миром, а практик с многолетним стажем и опытом работы. Не имею степени МВА, но считаю это скорее своим преимуществом, чем недостатком, потому что потратил время и деньги (надо сказать, немалые) на самообразование, а не на диплом оче-

редной пресловутой бизнес-школы (обязательно поясню, почему).



Карьеру свою в качестве финансового директора я начал странно, немного не с той стороны и уж точно не так, как обычно строится карьера финансового директора. У Виктора Суворова в его книге «Аквариум» было описание одного лейтенанта, адъютанта командующего, и вот оно наиболее точно описывает некоторые перипетии моей профессиональной деятельности как экономиста, а позже финансового директора. Я начал карьеру практически сразу с «мягких ковров»:

Семинар «Налоговая оптимизация», 2018 год (человек в галстукe в центре на заднем плане – я)

«В секретном отделе я столкнулся с бывшим адъютантом бывшего начальника штаба. Он сдавал документы. Он едет куда-то очень далеко командовать взводом. Он уже более двух лет офицер, но никогда не имел под своим началом злых, полупьяных, совершенно неуправляемых солдат. Если бы с этого началась его служба, то все было бы нормально. Но его служба началась с мягких ковров. В любой обстановке он сытно ел и был в тепле. Теперь все ломалось. Человек привыкает быть на дне пропасти. И если он всегда там находился, то с трудом представляет, что может быть какая-либо другая жизнь. Но лейтенант был вознесен к вершинам, а теперь снова падал в пропасть. На самое дно. И это падение мучительно».

Первое моё знакомство с «учётом» началось в армии, свою службу в пограничных войсках я заканчивал в полку связи, в городе Сестрорецке Ленинградской области. И была там, как и в любой другой воинской части, квартирно-эксплуатационная служба (КЭС), возглавлял её Мехтиев Борис Гаджиевич, на самом деле Мехтиев Бахаддин Гаджеммеддин Оглы, но он просил называть его Борис Гаджиевич, ну или товарищ майор. С кадрами в армии не очень, как вы понимаете, на зарплату бухгалтера в КЭС вряд ли пришёл бы кто-нибудь с гражданки, а тут удобно – срочник, платить ему не надо, а работу делает не хуже, а то и лучше. Это было время журнально-ордерной формы ведения учёта, ни о какой программе 1С не было и речи, домовые книги, расходники и

приходники под копирку, в прямом смысле: подкладывалась такая бумажечка (синенькая или чёрненькая), и то, что ты писал на бумаге сверху этой кальки, отпечатывалось на втором экземпляре, бережно подложенном под неё. Олды помнят, что целые журналы такие были. Матричные принтеры, два на всю часть: один в финансовом отделе, а второй у меня в КЭС, и ужасно медленные компы, типа Пентиум какой-то. Мне нравилось вести бухгалтерию КЭС, потом к ней добавилась ещё и бухгалтерия продовольственной и вещевой службы, потому как их руководители, капитаны Лазарев и Зайцев, быстро просекли выгодность такого ведения бухгалтерии своих служб. Ну а я, в свою очередь, пользовался всеми благами и поблажками, которые мог получить от своей должности. Во-первых, у меня был свой собственный кабинет (представьте себе солдата срочника с собственным кабинетом!), а во-вторых, к довольствию я был допущен, минуя даже великого каптера.

VIII. Особые отметки

Выдана рекомендация
для внеконкурсного
зачисления в высшее
государственное учебное
заведение

Кр. командира части
№ 164 Див. 2. 09. 2003.
Участвовал в штабе
И. И. И.
О. Барсук

Служили мы тогда два года, и вот где-то месяцев восемь я занимался бухгалтерией, причем не воспринимал её как работу: мне нужна была эта деятельность, чтобы получать привилегии, и я это делал. Ближе к дембелю мой начальник, уже целый подполковник Мехтиев, выбил для меня у командира части рекомендацию для внеконкурсного зачисления в вуз.

Собственно, вопрос со специальностью также не стоял. Я уже не помню всего текста, но суть в рекомендации была примерно такая: «понимает в этой «бухгалтерии-шмугалтерии» вашей».

Выбор вуза после армии как-то не сильно меня заботил, и я подал документы туда, куда меня точно бы взяли (уж поверьте, о качестве образования я тогда и не задумывался). Был выбран Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики, который сейчас, кажется, объединили с ФИНЭК. Тогда ГУСЭ был, мягко говоря, не самым престижным вузом страны. Студенческие годы были прекрасными, тем более в группе 060500 «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит» да и на всём потоке в целом, учились всего два мальчика: я – голодный и, хочется верить, красивый парень, сразу после армии, и Геннадий Мякиньюкий (действительно такая фамилия), который полностью соответствовал своей фамилии, то есть был не твёрд характером и не сильно развит физически. В общем, учиться мне было категорически некогда, ибо работы по оболыщению конкурсиц оказался непочатый край. Но какие-то базовые теоретические знания, благодаря кропотливому труду преподавателей (спасибо им за это), в меня всё же были заложены. Я стал понимать двойную запись, основные проводки, особенности учёта в различных организациях, отличать метод начисления от кассового, из чего состоит себестоимость, что такое прибыль и чем она отличается от выручки, какие налоги существуют и как их рассчитывать, что такое баланс, в конце концов. Что невозможно было почерпнуть в вузе, так это принципы управления людьми, работы в команде, но тут, как и позже, на помощь мне пришла неуёмная любовь

к чтению. Практики, естественно, никакой, как, впрочем, и работы. Первое рабочее место после армии – это магазин, занимающийся продажей электротоваров, гибкий график и какие-то деньги. И вот диплом на тему «Особенности бухгалтерского учёта бюджетных организаций в России» написан и сдан на отлично, сданы госы, заветная бумажка получена, и, конечно же, возникло жгучее желание поработать по специальности.

Тогда на Фонтанке (Санкт-Петербург, набережная реки Фонтанки) располагалось огромное здание Центрального банка РФ, рядом с ним – налоговая (ни в ЦБ, ни в налоговую меня не пустили), а ещё чуть правее красовалась позолоченная табличка «Территориальное управление финансово-бюджетного контроля и надзора в городе Санкт-Петербурге», куда я попал без проблем, буркнув внизу охраннику: «В кадры». Ну и вот я в кадрах, странного заведения, но бюджетного. Что я тогда делал на Фонтанке, уже и не помню, но точно не бродил в поисках работы. Соответственно, с собой ни диплома, ни военного билета, ни чего-либо ещё. Но в кадрах меня встретила очень дружелюбная женщина, которая сообщила, куда я могу применить свой диплом экономиста, предварительно свернув его в трубочку, но зато есть у них вакансия специалиста первого разряда, это что-то выше уборщицы или охранника, но ниже любого экономиста. И я согласился. КРУ Минфина (контрольно-ревизионное управление Министерства финансов РФ), а именно так называлась

ранее территориальное управление финансово-бюджетного надзора в городе Санкт-Петербурге, дало мне работу и было, надо отметить, очень крутым трамплином в моей карьере.

Одна из многочисленных проверок, которые я к тому моменту уже возглавлял, как руководитель ревизионной бригады, закончилась приглашением меня на работу в качестве финансового директора завода. Нет, не подумайте, я не закрыл глаза на ряд каких-то нарушений в обмен на должность и даже вышел оттуда с объёмным актом проверки, который хранится теперь где-то в архивах, но директору этого завода очень понравились мои дерзость и нахрапистость. На тот момент я был молодым и мало что понимающим по жизни пацаном 25 лет от роду, а как говаривал наш старшина в армии, «у мужика до 30 лет в голове вообще нагажено»⁷, и я с ним полностью солидарен, ведь я точно соответствовал этому определению: кутил, гулял, развлекался. С этого момента я, сам того не осознавая, стал финансовым директором завода. 25 лет – это очень ранний возраст для той ответственности, которая на меня упала, не говоря уже о том, что кроме амбиций у меня не было ничего: ни опыта, ни практических, да что уж там, ни теоретических знаний.

⁷ Он говаривал круче, но я немного смягчил.

2. Кто такой финансовый директор?



Этот вопрос я слышал бесчисленное количество раз в различных вариациях, он обязательно задаётся на каждом собеседовании, на любом интервью, и всё-таки для собственников бизнесов в России ответ на него до сих пор не очевиден. Мне довелось работать в Европе, и там ни у кого даже мысли не возникает задать этот вопрос. Не то что у собственников – даже у рядовых сотрудников присутствует чёткое осознание, чем занимается chief financial officer. Это в принципе легко объяснить исторически. В нашей стране эта должность не выросла из «руководителя экономистов», потому

что как таковых экономистов и не было (плановая экономика существовала несколько десятков лет), были плановики, спустили план – сопоставляй его с фактом (бухгалтерией), вот и вся деятельность. Стратегия, риски, бюджетирование, планирование, «чуйка» в конце концов – всё это не требовалось, как и не требовалась должность финансового директора. Позднее, при переходе с плановой экономики на рельсы капиталистической модели, возникла потребность в некоем связующем звене, перемычке между экономистами и бухгалтерами. Предприятия стали остро нуждаться в людях, обладающих не только теоретическими и практическими знаниями в бухгалтерском учёте и в экономике, но и одновременно являющихся сильными управленцами, способными примирить два лагеря: план (экономисты) и факт (бухгалтеры). Осознал я это во время работы в контрольно-ревизионном управлении Минфина, или в «ТУ Росфиннадзора» позднее. Если мне нужно было получить информацию обо всех нарушениях, проблемных вопросах в компании, при выходе на проверку в различные бюджетные учреждения, я проводил агентурную (по-другому не назвать) работу, заводил дружбу с главбухом, дружили мы обычно против главного экономиста, а с главным экономистом против главбуха – беспроигрышная тактика. В бюджетных учреждениях тогда появлялась внебюджетная деятельность, которая позволяла какому-нибудь ФГУПу зарабатывать дополнительные денежки, и за это отвечал главный экономист, а за всю бюджетную часть

обычно отвечал главный бухгалтер, и всегда (а я провёл в качестве руководителя ревизионной бригады более 50 проверок расходования средств, полученных из бюджета и от внебюджетной деятельности), всегда это два враждующих лагеря. Главбух выдавал мне разом все проблемы во «внебюджетке», а главный экономист – все проблемы в расходовании бюджетных средств. Я не знаю, изменилась ли ситуация на сегодняшний день, но что-то мне подсказывает, что не особо сильно, ведь в бюджетных учреждениях по-прежнему чураются должности «финансовый директор», видя в ней что-то коммерческое и западное.

Посмотрите на часть определения, которое даёт Википедия: *«В российских организациях функции финансового директора часто не выделяют в отдельную должность, это может быть главный бухгалтер или кто-то по совместительству. На разных этапах развития компании финансовый директор может выполнять различные функции. В малых предприятиях он может заниматься и постановкой бухгалтерского и налогового учета, и подбором персонала, и налоговой оптимизацией. При быстром росте компании, согласно ряду исследований, финансовый директор привлекает капитал и налаживает бюджетирование. Зачастую на этом этапе развития компании ему подчиняется даже IT-служба. В развитых организациях, где перед собственником (например, Советом директоров) за разработку стратегического развития отвечает генеральный директор, финан-*

совый директор может являться всего лишь одним из помощников в реализации этой функции. При этом он должен контролировать всю операционную деятельность компании снизу вверх».

И это действительно так: в российских организациях финансового директора часто не выделяют в отдельную должность. Собственники предприятий МСП предпочитают возложить функции финансового директора на бухгалтера или же вообще выполняют их сами, и это возможно, но до определенных оборотов, количества сделок и операций, когда используется небольшое количество финансовых инструментов и когда стратегия развития предприятия компактно находится в голове у акционера. При возложении функций финансового директора на бухгалтера или экономиста это по-прежнему бухгалтер с расширенным функционалом или экономист с расширенным функционалом; в общем, смысл вам понятен, я думаю. В случае, когда сам собственник заведует финансами, это в определенный момент приведёт к тому, что он окончательно погрязнет в операционной деятельности и забудет о своём истинном предназначении – быть драйвером, локомотивом бизнеса. А вот тезис *«может являться всего лишь одним из помощников в стратегическом развитии компании»* уже давно опровергнут западными экономистами и не применяется в особо прогрессивных компаниях и у нас в стране. Финансовый директор в современной компании – это один из строителей стратегии компании, на-

парник генерального директора в этих вопросах.

Типы финансовых директоров

Для себя я давно классифицировал всех коллег по цеху, приведу для вас эту классификацию.

1. **Из главных бухгалтеров** – тут понятно, обычно это дамы, но изредка встречаются и мужчины. Они хорошо ориентируются именно в бухгалтерском учёте, часто пренебрегая планированием, их очень легко вычислить по нескольким индикаторам: упор на факт, планирование если и есть, то запутанное и бестолковое. Это делается для того, чтобы запутать заказчика того или иного бюджета или отчёта. Они с благоговением относятся к любому, даже самому неадекватному требованию налоговой инспекции. Всё и всегда строится на 1С, ну и планирование на выгрузке в Excel данных из 1С. Автоматизация – тоже только 1С; в общем, всё через 1С.

2. **Из главных экономистов** – тут всё ровно наоборот: они стараются вообще не пересекаться с бухгалтерией и максимум что берут в качестве баз данных – это выгруженные из 1С массивы данных. Здесь уже могут рождаться интересные и даже красивые бюджеты, но факт, а именно операционная деятельность, сильно страдает.

3. **Новатор** – абсолютно отмороженный тип финансового директора. Это те, кто будет скупать биткоины на все свободные средства компании, собирать портфели бумаг (причем часто довольно рискованных бумаг), скидывать в инве-

стиции деньги, которые ни в коем случае нельзя выдергивать из оборотных средств предприятия, лезть в финансовые пирамиды и прочее.

4. **Крепкий хозяйственник** – обычно из бюджетных учреждений, и вычислить его ещё проще: этот человек, придя на предприятие, резко начинает секвестировать бюджеты там, где их секвестировать не надо (мобильная связь, туалетная бумага, канцелярия и т. п.), проводить бесчисленное множество инвентаризаций и вечно искать воров. 100 % управленцы, 0 % экономисты.

5. **Внештатник** – иногда ещё хуже новатора; это обычно совершенно средненький экономист, но с очень развитым навыком продаж – в данном случае себя самого. Вся бухгалтерия обычно диву даётся, какие суммы выделяют собственники (особенно сильно неадекватные собственники... их мы тоже квалифицируем, но позже) на оплату услуг этих деятелей. Результатом их работы обычно являются тонны регламентов и метровые никому не нужные таблицы, но бывают и исключения.

6. **Аналитик-интроверт** – не худший вариант, при условии, что финансовый отдел состоит из трёх-пяти человек. Он точно знает, как должно всё работать, способен настроить всё руками, но совершенно не умеет управлять людьми, общаться с ними, собирать и сохранять команду. Ещё один минус этих ребят – это полная растерянность перед трудностями, возникающими в процессе постановки любого учёта.

Там, где надо проявить гибкость и подстроиться под окружающую обстановку, они продолжают сооружать то, что выстраивали в другом месте – и там всё работало.

7. Универсал. Ну и последний тип, единственный приспособленный к современным реалиям экономики в России, это универсалы, к коим я отношу и себя самого. Это люди 50/50 управленцы и экономисты, при этом с очень развитым шестым чувством, базирующемся на опыте. Если вам, как собственнику бизнеса, удалось «схантить» универсала, вам очень повезло.

Но вот где взять универсала? Это большой вопрос. При определенном складе характера его, конечно же, можно вырастить на предприятии, но этот способ подойдёт не всегда, потому что динамика развития МСП в России такова, что порой нет у вас этих нескольких лет на воспитание своего финансового суперсолдата. Универсалами становятся с опытом, меняя места работы (не сильно часто), отрасли, масштабы предприятий, не переставая учиться ни на месяц. Кто-то, будучи очень подкованным экономистом, подкованным теоретически и практически, закрывает отстающие стороны (управление персоналом, управление рисками, переговоры), окружая себя людьми, перекрывающими этот функционал. Например, в разговоре с одним очень толковым и достаточно известным экономистом, который уже лет 15 практикует аутсорсинг по выстраиванию управленческого учёта на основе Excel (а позднее Power BI) на предприя-

тиях любого уровня, выяснилось, что он как раз очень любит учёт, но совершенно не умеет управлять людьми и взаимодействовать с собственниками бизнеса и командой. В такой ситуации он выбрал единственный возможный путь: делегировал функции управления и взаимодействия другим, уже нанятым им самим людям, не останавливая свой карьерный и профессиональный рост, просто закрывая кейс за кейсом, выбирая из них всё более сложные и объемные. При этом продажей и взаимодействием с заказчиком занимаются люди, в этом компетентные, которым нравится именно этот аспект деятельности. Это не внештатник в том смысле, который я вкладываю в это определение в своей классификации финансовых директоров. Это чистый аналитик-интроверт, который смог организовать вторую сторону (управление), в которой он слаб, при помощи других людей.

А недавно, после ухода с последнего места работы, видя потуги собственника в стремлении найти финансового директора, я стал подмечать, что существует множество ребяташек, ну умнейших, и в цифрах как рыба в воде, и объясняют всё собственнику так, что он радуется, на первый взгляд. Но почему-то они не подходят ни одному из работодателей, а не подходят по разным причинам: где-то игрок не командный, где-то амбиций выше крыши, где-то какие-то мутные пятна в прошлом, но чаще всего, при прочих равных, именно эти ребята (девочки или мальчики) не понимают одну простую истину: «Собственник должен контролировать ва-

шу работу, а для этого он должен её понимать». Естественно, вам на первой встрече будут кивать и говорить, как круто вы придумали вот этот отчёт на основе уравнения Пуанкаре, но не будет владелец бизнеса в него погружаться, некогда, да и бесполезно, а происходит это именно потому, что сами эти ребятки и в глаза не видели что-либо проще написанное, чем «Настольная книга финансового директора» от господина Брега, если я не ошибаюсь. Книга, бесспорно, хороша, но к ней необходимо прийти, и путь достаточно долгий, как от «Колобка» до «Войны и мира» в школьной литературе. Как только вы ставите собственника в неловкое положение, что он чего-то не понимает, в его глазах вы превращаетесь в оживший комплекс из детства, и поверьте, большинство из собственников российского бизнеса далеко не на пятёрки учились в школе. Перед бизнесменом возникает образ преподавателя или же зубрилы-одноклассника, образ далеко не позитивный. Никто и никогда вам об этом не сообщит, но это так. И буквально единицы из собственников бизнеса готовы будут признать, что вы умнее их, и позволят вам делать свою работу, не контролируя её качество. Кто бы и как ни убеждал вас в обратном, после прочтения «Атлантов»⁸ (там очень хорошо описано, почему следует брать на работу только сильных профессионалов, даже если они кратно умнее вас) и прочей мотивационной литературы, в которой, по моему мнению, всё слишком чёрное и белое, ясно одно: нико-

⁸ Роман Айн Рэнд «Атлант расправил плечи».

му не хочется быть «подавленным», умственно или физически – не важно; это на уровне рефлексов, как инстинкт самосохранения. Каждый хочет являться и является личностью, признаёт это кто-то или с высоты своего интеллектуального уровня отвергает⁹. И кто-то скажет, что быть профи в своём деле и доказывать это специалистам в другой области совсем не зазорно, и я соглашусь, но речь идёт о собственнике компании, о её родителе, создателе, и одно дело, когда тот же HR не понимает ни слова из вашей терминологии, да у него и задачи такой нет, а другое дело, когда с вами пытается взаимодействовать тот, кто зависит от вашей профессиональной деятельности и просто не имеет права не разбираться в ней, если это не какая-то творческая деятельность и сам собственник очень творческий человек.

Современному российскому бизнесу необходим в первую очередь **стратег**, уже потом **управленец**, затем **экономист**, ещё дальше – **бухгалтер**, слегка **психолог**, а в последнюю очередь – человек, ищущий альтернативные способы увеличить прибыль компании различными играми на бирже и другими рисковыми операциями.

В истории должности «финансовый директор» в России необходимо учитывать множество витков, поворотов и хитросплетений самой истории. Я склоняюсь к тому, что зачатки этой должности возникли ещё во времена царской

⁹ Очень рекомендую вам к прочтению потрясающий рассказ «Цветы для Элджерона» Дэниела Киза, там как раз про это.

России. Казначей, служащие различных рангов Канцелярии его императорского величества, скорее выполняли роль бухгалтеров, но и бухгалтеры бывают разные, я в своей жизни встречал таких матёрых именно финансовых директоров, скромно прикрывающихся должностью «главный бухгалтер», что хотелось спросить, и я спрашивал: «Почему вы не хотите переименовать свою должность в “финансовый директор”?» И ответ чаще всего звучал так: «Собственник (акционер) не поймёт». Да, возможно, так никогда и не поймёт, а может быть, ему попадётся эта книга, и, прочитав эти слова, он сможет сделать из них правильные выводы. Да и что уж греха таить, страна наша была и остаётся больше азиатской, чем прозападной, именно поэтому на многие аспекты нашей жизни так хорошо ложатся различные азиатские практики и философии. Но если сами азиаты научились свою многовековую мудрость пристраивать к современному бизнесу, то мы, к сожалению, в этом не преуспели.

Итак, по моему глубокому убеждению, необходимость в финансовом директоре на предприятиях разной направленности в нашей стране возникла с уходом от плановой экономики, то есть в 1991 году. Как вы понимаете, это означает, что профессия финансового директора в России ещё очень молода (как и многие другие). Возникла необходимость в человеке, который не только учитывает факт или ставит план, а совмещает в себе и то, и другое. Делает на основе полученных данных аналитику, из неё получает какие-либо выводы,

далее выстраивает стратегию. Это звучит просто, на самом же деле деятельность финансового директора очень многогранна. Если же сравнивать наших финансовых директоров с западными, то у нас, как всегда, получилось нечто похожее, но сильно мутированное. И если российский бизнес хоть немного начинает понимать, кто такой финансовый директор, то западный бизнес уже «переизобретает» его не первый раз, пересматривая профессию полностью – от оперативного функционала до целей и задач, стоящих перед CFO.

Хочу привести выдержку из статьи про CEO и CFO¹⁰:

«Профессора Университета Нью-Йорка рассматривают изменения, складывающиеся во взаимоотношениях и функциях двух ведущих менеджеров в системе управления корпорациями – главного исполнительного руководителя (chief executive officer, CEO) и главного управляющего по финансам (chief financial officer, CFO). Признано, что CEO принадлежит центральная роль лидера, обращенного в будущее. Традиционно он рассматривался как «архитектор успеха»; некоторых выдающихся организаторов, занимавших этот пост, называли «капитанами индустрии». Менее популярна в истории бизнеса роль CFO, традиционно находившегося в тени первого лица. Этот недооцененный и, как правило, незаметный руководитель действовал в качестве ку-

¹⁰ Для тех, кто не в теме: CEO – генеральный директор, CFO – финансовый директор.

ратора корпоративного богатства, охранителя доходов и оплота корпоративного благоразумия. Если CEO смотрел за горизонт в поисках новых великих идей, то CFO – за очередным документом, будь то квартальный отчет акционерам, доклад Комиссии по ценным бумагам и биржам, судебным инстанциям или комитету Сената. Современный подход состоит в том, чтобы рассматривать их не как противостоящие и часто конфликтующие роли, а как единую команду с двумя лицами: оптимиста, устремленного вперед, и реалиста, думающего об опасностях и рисках. Обе роли находятся в процессе трансформации и приближения к пункту пересечения в системе операционного менеджмента. Рассматривая этот процесс, авторы отмечают, что до Второй мировой войны функция финансового менеджмента фактически была разделена на две: корпоративные финансы и учет (бухгалтерия). Первая подчинялась CEO, вторая находилась в ведении одного из администраторов и считалась вполне рутинным делом. Приснижение роли финансовой функции имело неблагоприятные последствия, которые ощущаются до сих пор. В период войны потребности военного производства и снабжения высветили роль учета, повысили требования к менеджерам. Появились квалифицированные профессионалы, способные управлять денежными потоками и инвестициями. Так началась эпоха CFO, которые помимо традиционной роли взяли на себя функции сдерживания амбиций, контроля над издержками, тща-

тельного бизнес-анализа. В этот период служба CFO еще не имела тесных контактов с широким кругом стейкхолдеров и оставалась на втором плане по сравнению с влиянием CEO. Неолиберализм, доминирующий в экономической политике 1970–1980 гг., усиливал верховенство CEO в управлении корпорациями и способствовал сохранению подчиненной роли CFO в осуществлении корпоративного финансового контроля, вплоть до злоупотреблений, проявившихся на рубеже нового века. За CEO закрепился образ непререкаемого лидера, конечной инстанции в принятии решений. В результате некоторые крупнейшие корпорации, подобные Walmart Stores или Microsoft, прониклись духом наживы и стремления к господству. Серия беспрецедентных финансовых скандалов начала века, вызванная злоупотреблениями, жаждой наживы и слабостью финансового менеджмента, потрясла не только правления корпораций, но и обычных граждан во всем мире, вызвала распад целого ряда крупных корпораций и потерю рабочих мест для тысяч трудолюбивых и добросовестных работников. С этого момента эра господства CEO в определении корпоративной и финансовой политики пришла к концу, роль CFO вышла из тени и стала существенно меняться. Наряду с созданием в советах директоров комитетов по аудиту эта тенденция привела к созданию в корпоративном менеджменте нового баланса власти. Большую роль в этом преобразовании сыграло принятие Закона Сарбейнса – Оксли. Закон возложил на CEO и CFO ответ-

ственность за создание и соблюдение процедур публичного предоставления информации и ее достоверность, установил конкретные и детальные требования к финансовой отчетности публичных компаний. Согласно Закону (статья 302), CEO и CFO лично удостоверяют все квартальные и годовые отчеты, представляемые в Комиссию по ценным бумагам и биржам (SEC), полноту и достоверность содержащейся в них информации, соблюдение соответствующих процедур и методов контроля, а также обеспечивают предоставление внутренним и внешним аудиторам всей информации о недостатках и нарушениях в системе контроля. Закон (статья 404) требует, чтобы годовые отчеты содержали информацию о распределении ответственности за состояние внутренней системы контроля и процедур финансовой отчетности, а также оценку их эффективности. Закон (статья 906) внес изменения в Уголовный кодекс США, определив ответственность CEO и CFO за достоверность сообщаемых сведений об операциях и финансовом состоянии компании и соответствие финансовой отчетности требованиям законодательства. Максимальное наказание для CEO или CFO за преднамеренное искажение отчетности или несоответствие установленным требованиям составляет штраф до 5 млн долларов и/или тюремное заключение до 20 лет. Принятие Закона Сарбейнса – Оксли имело различные краткосрочные и долгосрочные последствия. Был создан Совет по надзору за соблюдением правил отчетности публичных ком-

паний (РСАОВ), в задачу которого входит выработка стандартов в области аудита, контроля качества, этики, независимости при составлении отчетности и др. и надзор за их соблюдением. Изменились не только роль и место CFO в корпоративном управлении, но и сам облик профессии финансиста и бухгалтера. Согласно различным опросам, выполнение новых задач, связанных с реализацией требований Закона, лежит в первую очередь на CFO. Около 88 % членов советов директоров считают необходимым их участие в высшем эшелоне корпоративного управления, и 96 % CFO согласны с этим мнением. Службе CFO отводится ведущая роль в разработке стратегии риск-менеджмента. Таким образом, правительственные органы, акционеры и общественность признают новое значение и авторитет CFO. Его роль становится многогранной, не имеющей ничего общего с традиционной ролью главного бухгалтера. Согласно одному из исследований, в своей новой роли CFO выступает в следующих качествах: во-первых, катализатор, стимулирующий поведение членов организации, приводящее к достижению ее стратегических целей; во-вторых, стратег, обеспечивающий лидерство финансовой функции в определении стратегии бизнеса и согласовании ее финансовых аспектов; в-третьих, оператор, согласующий различные хозяйственные и финансовые стороны функционирования организации; в-четвертых, эконом, выполняющий функции хранителя и защитника организационных активов. Выдвижению в кор-

поративной иерархии CFO способствовало также снижение роли еще одного представителя высшего корпоративного руководства – главного оперативного управляющего (chief operating officer, COO). Как свидетельствуют исследования, некоторые функции COO распределяются между другими членами топ-менеджмента, в том числе CFO. Причины этой тенденции включают компьютеризацию функций среднего звена менеджмента, возрастающую потребность в конкретных специалистах, в отличие от управленцев широкого профиля, а также сглаживание иерархических организационных структур управления. В результате в распределении функций CEO и CFO возникает «новая корпоративная парадигма – партнерство равных». Эта тенденция, по мнению авторов, способна привести к более глубоким сдвигам и даже изменить представления об организации бизнеса. Так, функции CEO и CFO не только дополняют друг друга, но и начинают сближаться и взаимно перекрещиваться. Новая модель управления бизнесом в большей мере строится на консенсусе, требует прозрачности, соблюдения сбалансированности, принципов морали и подотчетности широкому кругу стейкхолдеров, заботы о соблюдении норм регулирования, обязательности по отношению к запросам глобального сообщества. Такая задача слишком велика и сложна для одного лица, роль лидера становится коллективной. Новая модель менеджмента будет более динамичной, личностной и гибкой, с более высоким уровнем коммуникации и взаимо-

действия. У каждого из «объединенных менеджеров» будут свои функции, руководимые подразделения, задачи и ответственность, но планирование, контроль и оценка результатов, принятие и корректировка решений будут осуществляться совместно. Это потребует непрерывной коммуникации, обеспечения совместных действий с использованием соответствующих квалификаций и опыта. Реализация такой модели потребует от партнеров по менеджменту взаимопонимания, взаимной поддержки, уважения и признания достижений. Новая форма лидерства создает предпосылки для формирования нового типа корпорации, предполагающего участие в принятии решений занятых и других стейкхолдеров, соблюдения принципов социальной и экологической ответственности. Ближайшим преимуществом такой модели, несущей выгоды как акционерам, так и регуляторам, является снижение вероятности злоупотреблений и скандалов, подобных имевшим место в последние годы. Партнерство CEO и CFO может служить основой для корпоративной модели этического поведения и устойчивого развития. Вместе с тем в ней скрывается серьезная слабость, связанная с возможностью неразрешимого конфликта, вытекающего из моральных, идеологических и прочих различий во мнениях, с игнорированием человеческой природы и духа соперничества. Оппоненты могут указать на невозможность в таких условиях принятия своевременных решений. Однако подобные аргументы не учитывают фундаментальные

изменения, происходящие в менеджменте и создающие условия для эффективного сотрудничества. Сопровождающие эти тенденции изменения в организационных структурах управления состоят в отходе от многоуровневых, жестких иерархических структур и введении элементов плоских горизонтальных построений (в таких компаниях, как Google, Guess, RIM, IMAX, Goldman Sachs Group и др.). Даже в современной армии, традиционно служившей моделью классической иерархии, наблюдается движение к более эгалитарному стилю: генералы консультируются с офицерами, те, в свою очередь, с подчиненными по различным вопросам армейской службы и быта. Формально в корпоративном менеджменте есть «председательствующий», который принимает решения, но неформально принятие решений становится более демократичным, ориентированным на процессы и основанным на коллективных действиях. Новое поколение менеджеров, приходящих в корпорации, готово к совместному осуществлению функций, к работе в командах при отсутствии жесткой иерархии, в атмосфере консенсуса и плюрализма, оно принимает происходящие изменения и способствует им. В настоящее время многие публичные и частные организации уже применяют рассматриваемые организационные формы на различных уровнях. На тот случай, если между руководителями возникают неразрешимые разногласия, имеется «высшая власть» в лице совета директоров, который выступает как орган, выбирающий парт-

неров, устанавливающий нормы их отношений, ведущий мониторинг поведения и разрешающий конфликты. Тупиковые ситуации могут разрешаться на основе критериев цены вопроса и компетенций. Например, если цена вопроса превышает 1 млн долларов, спорящие стороны должны передать его в совет директоров, в противном случае решающий голос принадлежит лицу, являющемуся специалистом в соответствующей функциональной области. Возможно и привлечение внешней экспертизы, что является наилучшим решением для небольших компаний. Таким образом, практика последнего времени показала, что модель единоличного руководителя уже не соответствует современным условиям. Решением может служить новая парадигма совместного руководства, учитывающая реальные требования к менеджменту и готовность к ним нового поколения менеджеров. Авторы заключают, что рассматриваемые формы не могут рассматриваться как приемлемые для всякого бизнеса. Для таких утверждений еще нет эмпирических доказательств. Но они открывают поле для экспериментов компаниям, готовым быть первооткрывателями в области организационных построений и вносить изменения в представления о современной компании и ее роли в обществе»¹¹.

¹¹ 2012. 01. 046. Тулимьери Ф., Банаи М. Новое распределение функций высшего руководства: партнерство равных. Tulimieri Ph., Vanai M. A new corporate paradigm: the CEO and CFO – a partnership of equals // organizational dynamics. – N. Y., 2010. – Vol. 39, n. 3. – p. 240–247. Перевод И. Г. Минервина.

Этот отрывок я даю почитать каждому собственнику бизнеса, который планирует нанимать финансового директора, для понимания, что в современном бизнес-мире роль финансового директора сильно упрочняется, и если раньше это был действительно эдакий «ручной аналитик», то теперь успех ждёт те компании, которые вывели роль CFO на уровень полноценного бизнес-партнера. Да, это корпорации, да, это Запад, но у нас, как я уже говорил, эта профессия слишком молода, чтобы делать какие-то исторические выводы на примере наших компаний, но для более информативного среза, а также чтобы убедиться в том (или убедиться в обратном), что видение финансового директора на своём посту и со стороны других людей вообще присутствует у представителей российского бизнеса, я провёл небольшой опрос, где попросил разных людей, из разных сфер бизнеса, с кем работал когда-то и работаю сейчас, описать, кто для них финансовый директор, буквально двумя абзацами, и вот что у меня получилось.



Эдуард Владимирович Васильев, генеральный директор ООО «WEROAST»:

«Это взгляд на компанию сквозь изменения цифр, подобно тому, как врач видит человека сквозь рентгеновские лучи. Безусловно, профессионализм такого человека крайне важен. Еще более важна его способность изменяться вместе с новыми финансовыми моделями и современными реалиями. Это о любви к цифрам, и я убежден в том, что эту работу невозможно делать долго и качественно без любви к цифрам и цифровым потокам в принципе.»

Финансовый директор – это не только о цифрах. Если выразиться точнее, то просто хороший специалист на этой должности – это уже хорошо, но это всё еще про ремесло. Но если это специалист с софт-навыками, как сейчас принято говорить, а если еще проще – с характером, то вся со-

вокупная эффективность компании переходит в разряд искусства.

Сложно ли это? Да. Нужно ли это абсолютно всем компаниям? Точно нет. Двигает ли это экономику вперед? Абсолютно. Мне видится, что современное развитие мира и его степень сложности привели к тому, что просто таланта акционеров бизнеса или отдельных талантливых людей в команде для достижения выдающихся результатов в долгосрочной перспективе недостаточно.

И только правильный баланс работы обладающего софт- и хард-компетенциями финансового директора совместно с командой, создающей какой-либо продукт, могут привести к таким результатам. Именно поэтому об этой стороне деятельности финансового директора, о которой менее всего говорят сейчас, но которая в ближайшем будущем, вероятнее всего, будет наиболее значимой, хочется упомянуть».

Владислав Иванович Калашников, вице-президент УК «Рудгормаш»:

«...В моём твёрдом субъективном убеждении деятельность финансового директора возможно сравнить с «сердцем предприятия», так как денежные средства – это кровь предприятия, а предприятие – это живой организм.

Строгое прогнозирование (!) и контроль (!) движения денежных средств (ДДС) возможны только при ежедневной

слаженной совместной деятельности генерального и финансового директоров, нацеленных на успех предприятия.

Требования, предъявляемые как к финансовому, так и к генеральному директорам, – это умение (реально, через инструменты):

- 1) планировать;*
- 2) вести управленческий учёт, мониторинг и аналитику;*
- 3) вырабатывать, внедрять и реализовывать корректирующие действия;*
- 4) контроль (!) через инструменты всех вырабатываемых совместных действий.*

В противном случае финансовый директор является только обладателем записи в трудовой книжке: «Финансовый директор» а в реальности – «кассир», но это не является главной функцией финансового директора...»

Ольга Николаевна Арусс, директор по корпоративному управлению УК «Рудгормаш»:

«Мой опыт общения с финансовыми директорами и понимание «фигуры данного субъекта» не были деликатными и простыми. Однажды мне и самой пришлось выстраивать так называемую систему бюджета и контроля, но поняла, что для этого нужны «талант» и аналитический характер. И так случилось, что если вы одной масти, то финансовый директор становится надёжным партнером в решении операционных и стратегических задач, ключевой фи-

гурой при принятии решений, а по инвестпроектам (а иногда и не только) – отрезвляющим молотом. По-настоящему, настоящий финансовый директор – он на вес друг и соратник, товарищ в развитии бизнеса и твоего мышления. Если вам повезло, и в команде ваш финансовый директор, то действительно повезло».



Дмитрий Олегович Тимонин, руководитель Управления координации филиальной сети Центра противодействия мошенничеству САО «ВСК»:

«В моём понимании ФД – это человек, который позволяет быть некомпетентным в сфере финансов генеральному директору. Обладает необходимым для выполнения задач в зоне ответственности объемом знаний, умений, опыта и административного ресурса. То есть путь такой: задача –

предложения решений от ФД – принятие решения – результат. Без звонков родителям и бабушкам, поверьте, я знаком с большим количеством ФД такого уровня. Грамотному ГД необходимо формировать команду, решающую любые вопросы. Цель любой компании – прибыль, поэтому ФД – ключевая фигура, позволяющая сохранить и преумножить нажитое непосильным трудом других подразделений».



Николай Николаевич Францевич, директор по развитию сети «Бэггинс кофе»:

«Как минимум в моих глазах финдир всегда был человеком, который переводит с языка «сумасшедшего» в «рациональный» все фантазии, рождаемые больным сознанием продажников и маркетологов. Как максимум он являлся бы барьером в аппетитах всех и вся организации, по завышению

ЧСВ, относительно сумм доходов этой организации. Тезисно: я витаю в облаках оптимистичных сценариев продаж и прибыли, финдир – в пессимистичных.

Однако может показаться, что финдир в моих глазах – бюрократический монстр с консервативно-нигилистическим окрасом... И надо же, так оно и есть! Знаете, такая система противоречий по Гаю Кавасаки: лидер не может иметь плохих идей и не может позволить себе ни страха, ни сомнений, ни уныния. И в то же время лидер обязан иметь в команде «ворчуна», который подвергает сомнению, страху, унынию каждую кажущуюся хорошей идею. Делает он это издевательски, своими БДиРами, БДДСами и пакостными своими отчетами о прибылях и убытках в старомодных и совсем не трендовых 1С да Экселях».



Денис Валерьевич Рассадников, генеральный директор Уфимского троллейбусного завода:

«Финик настоящий – это диагноз, причем ставится он свыше, ещё задолго до того, как человек начнет в себе ощущать связь с миром финансов. Он или чересчур спокоен, или до болезненности резок, что зачастую определяется родовой травмой от первых доставшихся ему гендиров. И полюса должны быть полярными, как у магнита, для создания магнитного поля и движения заряженных частиц остального предприятия. И я не говорю про профессиональные знания и качества, которые в условии задачи должны быть заданы изначально. Финик тот, кто скажет: «Я знаю, и я сделаю». И счастлив будет тот директор, который сможет найти такого финика, ибо тогда он наконец-то сможет лишиться себя удовольствия составлять для акционеров БДДС и БДР, которое ещё расшифровывают как большое депрессивное расстройство. Я знаю троих¹². Ищите, да обряцете, стучите, да откроют!»

¹² Я один из этих троих, специально уточнил у Дениса Валерьевича.



Гатис Камарутс, в прошлом председатель правления Рижского вагоностроительного завода:

«Для меня финансовый директор в первую очередь является держателем кошелька, и тут всё сказано – он отвечает за то, чтобы никогда не пришла ситуация, что надо платить по обязательствам, а кошелёк пустой и взять негде.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.