

Татьяна Чибиняева

ГЛАВНЫЙ ПО ФИНАНСАМ



Как стать
сильным
финансовым
директором



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Татьяна Чибиняева
Главный по финансам.
Как стать сильным
финансовым директором

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68619601

Главный по финансам: Как стать сильным финансовым директором:

Альпина Паблишер; Москва; 2023

ISBN 9785961484014

Аннотация

Как стать не просто хорошим, а выдающимся, по-настоящему сильным финансовым директором? Для этого недостаточно упорства, интуиции и академических знаний. Очень многое приходит лишь с опытом. Именно поэтому книга финансового директора с большим стажем, ментора и наставника топ-менеджеров Татьяны Чибиняевой – бесценное руководство для финансистов на всех этапах карьеры. Автор делится опытом построения структуры финансовой дирекции, создания эффективной команды и организации процессов, не забывает и об антикризисном управлении и этических аспектах взаимоотношений с коллегами и владельцами бизнеса – том, о чем часто умалчивают и стесняются спросить. Книга написана

легким, живым языком и сопровождается множеством примеров из практики российских и международных компаний.

«Прежде всего, нужно начать думать как член совета директоров. Финдир может мыслить как бухгалтер, или как казначей, или как финансовый аналитик, но большинство генеральных директоров одержимы тем, что думают советы директоров. Произведите впечатление человека, который знает, чего хочет совет, и генеральный директор увидит в вас доверенное лицо».

«Средний срок пребывания в должности финансового директора составляет три – семь лет и продолжает сокращаться. Текучесть кадров сегодня высока. Если раньше можно было оставаться на одном месте всю жизнь, то сейчас финансовые директора постоянно меняются. Компании нанимают тех, у кого есть навыки, соответствующие текущим потребностям бизнеса».

Особенности

В книге есть QR-коды со ссылками на сайт и полезные дополнительные материалы от автора, которые можно бесплатно скачивать для редактирования и использования в работе.

«Не обращайтесь внимания на название должности. Сосредоточьтесь на содержании работы. Многие обладатели титула вице-президента по финансам на самом деле всего лишь главные бухгалтеры, а не финансовые директора. Им, например, может не хватать опыта работы с казначейством. Но чаще всего это специалисты, не имеющие стратегического видения. А можно работать начальником отдела, но быть лидером всех финансистов, включая бухгалтерию».

Для кого

Адресаты книги: финансовые директора – как недавно вступившие в должность, так и опытные (даже последние почерпнут в этой книге для себя немало нового); финансовые менеджеры среднего звена, мечтающие о карьере финансового директора; студенты, обучающиеся финансовым специальностям, а также предприниматели малого и среднего бизнеса – директора и собственники компаний: им тоже будет очень полезно разобраться, как устроен финансовый менеджмент компании и как правильно выстроить отношения с финдиром, чтобы тот стал ценным помощником, советником и «правой рукой».

Содержание

Введение	10
Глава 1	17
1.1. Кто такой финансовый директор и чем он отличается от других финансовых работников	17
1.2. Чего ждут от современного финансового директора	21
1.3. Багаж на старте	26
1.4. Личные цели	40
1.5. С кем и какие отношения строить в компании	44
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Татьяна Чибиняева

Главный по финансам:

Как стать сильным

финансовым директором

Научный редактор *Татьяна Головнина*

Редактор *Вячеслав Ионов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Д. Рыбина*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректоры *О. Улантимова, Т. Редькина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Иллюстрация на обложке *gettyimages.com*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут

доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Чибиняева Татьяна, 2023

© ООО «Альпина Пабlishер», 2023

* * *

Татьяна Чибиняева

ГЛАВНЫЙ ПО ФИНАНСАМ

Как стать
сильным
финансовым
директором



альпина
ПАБЛИШЕР

МОСКВА
2023

*Посвящаю эту книгу родителям – моим главным
наставникам в жизни*

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-ме-

неджеров 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 лекци-

ями 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 ре-

зультат 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 мо-

их 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; рассекречу ошибки, 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 (CEO), операционного директора (COO), директора по информационным технологиям (CIO), директора по продуктам (CPO) и директора по маркетингу (CMO), 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 проницательность 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 ком-

паний 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 IFAC¹ 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

¹ Payne, R. The CFO's Many Strategic Roles. Дата обращения: 1 октября 2021 г. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/cfo-s-many-strategic-roles>.

Accenture², 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.
- **Повышение требований к бизнесу как со стороны регуляторов, так и со стороны клиентов.**

Поворотный момент в изменении роли финансового подразделения характеризуется тремя основными особенностями:

- **Цифровизация сферы финансов и использование потенциала данных.**

Финансовый директор продолжает автоматизировать рутинные задачи бухгалтерского учета, а также задачи контроля и обеспечения соблюдения требований законодательства. Он все больше сфокусирован на создании ценности, в то

² Campagna, C. CFO Now: Breakthrough speed for breakout value. Дата обращения: 21 февраля 2021 г. <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/cfo-research-overview>.

время как цифровые технологии помогают ему формировать стратегию.

● **Роль флагмана цифровизации.**

Финансовый директор играет ключевую роль в цифровой трансформации компании. Новые технологии помогают принимать эффективные решения о будущих инвестициях в цифровые инструменты для компании в целом, которые, в свою очередь, позволят генерировать и собирать новые данные, еще более полезные с практической точки зрения.

● **Подготовка будущих квалифицированных специалистов в сфере финансов.**

Финансовый директор должен изменить условия найма и развития квалифицированных кадров, чтобы следующее поколение специалистов успешно выполняло свои обязанности в рамках новой, более значимой роли. Между тем нынешний финансовый директор и руководители финансовых отделов набирают опыт и повышают квалификацию быстрее, чем другие специалисты, что приводит к появлению разрыва в уровне подготовки.

1.3. Багаж на старте

Прежде всего, нужно начать думать как член совета директоров. Финдир может мыслить как бухгалтер, или как казначей, или как финансовый аналитик, но большинство генеральных директоров одержимы тем, что думают советы директоров. Произведите впечатление человека, который знает, чего хочет совет, и генеральный директор увидит в вас доверенное лицо.

Чтобы охватить всю картину, нужно отойти подальше, перестать разглядывать известные детали, оторваться от стандартного учета и обеспечения финансового сопровождения операций. Разберитесь в бизнесе от целей продаж до маркетингового плана, положения на рынке и возможностей. Составьте представление о связях с общественностью и функционале остальных структур. И уж конечно, нужно ориентироваться в новейших технологиях и уметь делиться своими знаниями в области ИТ.

Мне нравится эта сторона деятельности – возможность погрузиться в жизнь компании, нырнуть вглубь бизнеса. Острее начинаешь чувствовать болевые точки и проблемы как внутри бизнеса, так и в целом на рынке. Стоит не полениться и принять участие в инвентаризации на новом месте работы, познакомиться с ведущими клиентами и поставщиками. Помню, с каким трудом я согласовывала этапы и би-

лась с каждой плановой калькуляцией и условием в договоре на строительство первого торгового центра в активе компании, но зато на реальном опыте осознала значимость собственной методики бизнес-планирования. А еще это существенно облегчило мне переговоры с финансирующим банком. Знакомство с производством и с владельцами обувных фабрик в Китае помогло разобраться с размером нормативного оборотного капитала, а потом подхватить идею факторинга, воплотить которую без опыта общения с производителями было бы невозможно. Были случаи, когда я специально пользовалась продукцией компании, например покупала товары в магазинах «Центробувь», и на встречах с банкирами рассказывала о своих впечатлениях, демонстрируя на себе образцы, созданные в коллаборации с известными дизайнерами. Это оживляет финансовые отчеты и вызывает доверие третьих лиц.

Знание технологий и широта кругозора должны стать отличительными чертами финдира. *Жизнеспособный претендент на это место должен быть знатоком во многих областях, и финансы – лишь одна из них.*

Два других фактора имеют чрезвычайно большое значение для авторитета: компьютеризация и участие во всех формах операций. Финансисты – одни из самых первых внутренних заказчиков у ИТ-дирекции, нередко именно финансовым директорам подчиняется отдел информационных технологий. Как тут обойтись без понимания корпоративного

планирования ресурсов, свежих технологий и веб-приложений?

Перемещение по карьерной лестнице между компаниями помогает расширить отраслевой опыт. Но, независимо от отрасли, решающее значение имеет корпоративный опыт. Организации обычно хотят нанять финансового директора, у которого уже есть опыт работы в этой должности. Поэтому может иметь смысл переход в компанию меньшего размера, но на более высокую позицию. Так было у меня: в РУСАЛе позиция финансового директора дивизиона предусматривала усеченный формат полномочий. Перейдя в инвестиционную компанию меньшего размера, я получила больше полномочий и смогла реализовать себя в полном объеме.

Тому, кто активно ищет позицию финансового директора, стоит изменить представление о себе с помощью следующих приемов.

Посмотрите соответствующие вакансии на сайтах по трудоустройству и сверьтесь со своим резюме. Актуальные объявления отражают портрет востребованного рынком финансового директора. Чтобы выйти на следующий уровень, попробуйте понять потребности рынка. Вполне возможно, они не соответствуют тому, что в данный момент представляется вам. Воспринимайте пункты из описания вакансии как анкету. Отвечайте честно, выявляя то, чего не хватает. Составьте план развития. Сосредоточьтесь на имеющихся достоинствах, найдите запросы, которым максимально удовлетворя-

ете.

Не исключено, что более перспективный источник возможностей окажется за пределами текущего места работы. В небольших компаниях – меньшие потребности, нет особого потенциала роста. Когда ограничены потребности, ограничено и видение вашего потенциального роста. Как следствие, в небольшой компании в финансовом менеджере среднего звена вряд ли увидят нечто большее. Но могут увидеть в другой компании, ведь вы меняетесь, и на новом месте будут оценивать ваш нынешний уровень, а не тот, с которого началась карьера.

Не обращайтесь на название должности. Сосредоточьтесь на содержании работы. Многие обладатели титула вице-президента по финансам на самом деле всего лишь главные бухгалтеры, а не финансовые директора. Им, например, может не хватать опыта работы с казначейством. Но чаще всего это специалисты, не имеющие стратегического видения. А можно работать начальником отдела, но быть лидером всех финансистов, включая бухгалтерию.

Соискателю необходимо мыслить как маркетологу – выйти за рамки обычной роли, чтобы выделиться из толпы. Это так же непросто, как писать другой рукой.

Развивайте контакты, особенно с аудиторами и представителями юридических фирм, а также с членами советов директоров. Как можно чаще встречайтесь с ними. Измените личный фокус с внутреннего на внешний. Чем чаще вы

оказываетесь на виду, тем больше людей позиционируют вас как лидера. Не бойтесь задавать вопросы и искренне интересоваться возможностями.

Не молчите о желании стать финансовым директором. Не считайте, что люди умеют читать мысли. К сожалению, это не так. Не надейтесь, что генеральный директор каким-то чудесным образом узнает о вашем стремлении. Заявите о себе. Генеральному директору нужен человек безупречной честности и преданности, он оценит ваш поступок. Учтите только, что это уместно, когда заветное место вакантно.

Средний срок пребывания в должности финансового директора составляет три – семь лет и продолжает сокращаться. Текучесть кадров сегодня высока. Если раньше можно было оставаться на одном месте всю жизнь, то сейчас финансовые директора постоянно меняются. Компании нанимают тех, у кого есть навыки, соответствующие текущим потребностям бизнеса.

Компания в процессе развития проходит определенные этапы. Требования, предъявляемые к финансовому директору, напрямую связаны с общими задачами каждого из них. Эти этапы не всегда сменяют друг друга последовательно в соответствии с фазой развития компании. Бывает, что какой-то из этапов выпадает, например выход компании на биржу. Ну а спад может случиться в любой момент, когда кризис накрывает отрасль, регион или страну в целом.

Последовательная смена этапов позволяет финансовому директору расти вместе с компанией и обретать требуемые навыки постепенно. Внезапный переход к новому этапу может застать врасплох; как правило, это касается кризисов. Теме кризисов будет уделено особое внимание в разделе 10.3 «Чей вы человек». А сейчас мы рассмотрим основные требования к финансовому директору на разных этапах развития компании.

Первый этап: финансовый директор стартапа или финансовый директор по привлечению капитала. Работодатель – молодая компания или даже успешный стартап, и основная обязанность финансового директора – привлечение инвестиций. А еще ему нужно уметь управлять этими деньгами как можно более эффективно и сохранять их до тех пор, пока компания не получит продукт, который можно вывести на рынок. Дополнительные функции – обеспечение прибыльности компании, формирование финансовой службы и работа с контрагентами.

Второй этап: финансовый директор по развитию. Главное здесь – обеспечение роста компании. Во многих случаях этот этап наступает после решения первоначальной задачи и появления признаков роста. Требования – хорошие операционные навыки и уже меньшая вовлеченность в привлечение средств. На первый план выходит тесное сотрудничество

с коллегами других подразделений. Нужно уметь работать с внутренней командой менеджеров, оптимизировать операции и определять стратегию. Компании и инвесторам важно убедиться в наличии ясного пути к устойчивому росту, а также к получению прибыли от операций. Финдир помогает избавиться от неэффективных расходов и берет на себя ответственность за масштабирование систем – основу ускоренного роста, а также за работу с банками и инвесторами.

Третий этап: финансовый директор публичной компании. Сначала он находится под двойным прессингом текущей операционной деятельности и подготовки к размещению акций. Реализация сделки IPO связана с огромным давлением со стороны Комиссии по ценным бумагам, бирж, инвесторов и аналитиков, но на этом этапе финдир уже хорошо разбирается в публичных компаниях и рынках. В число забот добавляется огромное количество отчетов и соблюдение обязательств. Здесь нужно четко представлять, как работать с инвесторами и развивать компанию. Финдир подписывает серьезные бумаги, за которые несет огромную ответственность.

Четвертый этап: M&A – слияния и поглощения (англ. mergers and acquisitions). Такие транзакции должны проходить идеально, ведь на кону серьезные деньги и репутация больших боссов. Участникам сделки необходим успех,

поэтому нужно все спланировать и подготовиться. Комплексная проверка приобретения – сложная работа, которая может занять много времени. Привлечение внешнего консультанта, специализирующегося на сделках M&A, и инвестиционных банкиров поможет максимизировать прибыль, а также обеспечит успешное завершение сделки. Во время работы над сделкой нужно выполнить множество различных задач. Сюда входит комплексная оценка (англ. due diligence, DD) – процедура независимой оценки компании по инициативе инвестора, который планирует войти в уставный капитал, или собственника, желающего получить экспертную оценку активов и анализ правильности ведения финансовой отчетности, сформировать прогноз, а также определиться с финансированием инвестиций и способом интеграции приобретенной компании.

Пятый этап: финансовый директор по «капитальному ремонту». Имеется в виду специализация на оказании помощи компании в трудных ситуациях. Финдиру необходимо глубоко понимать потоки доходов и расходов компании, вносить критические изменения и очень быстро их обрабатывать. Попутно придется иметь дело со специальными вопросами, такими как работа с банком и работа с определенными группами активов, а может быть, с конкурсным управлением или с банкротством. Любой неудачный шаг здесь может обернуться катастрофой для организации. Поиск стратегий

требует понимания этапа развития компании и соответствующих ему компетенций финансового директора.

У претендента на место финансового директора должно быть высшее образование, как минимум степень бакалавра в области финансов. Однако наиболее конкурентоспособные организации ищут кандидатов с дополнительным образованием или ученой степенью, степенью МВА, дополнительными профессиональными сертификатами.

Какие преимущества у таких кандидатов с практической точки зрения? Сертификат – это подтверждение профессиональных знаний и навыков в требуемой области. Международные организации составляют образовательные программы с учетом самых актуальных для работодателей тем. Кроме того, сертификаты CIMA, ACCA, CFA, CIPA – это признанные во всем мире бренды. Сложные экзамены требуют серьезной теоретической и практической подготовки, результаты которой проверяют независимые организации. И наконец, обладатели таких сертификатов являются участниками глобального профессионального финансового сообщества, что позволяет устанавливать новые деловые контакты, открывает доступ к специализированным интернет-ресурсам и дает возможность участвовать в конференциях и иных мероприятиях по обмену опытом. Вот некоторые из наиболее известных профессиональных сертификатов:

- ACCA – Association of Chartered Certified

Accountants³ – сертификат Ассоциации сертифицированных присяжных бухгалтеров, популярная квалификация среди аудиторов, налоговиков, финансистов, бухгалтеров с акцентом на изучении налогообложения, финансового учета, права, МСФО.

● CFA – Chartered Financial Analyst⁴ – сертификат присяжного финансового аналитика, подтверждающий знания в области инвестиционных инструментов, оценки активов, управления портфелем и планирования состояния.

● CPA – Certified Public Accountant⁵ – сертифицированный публичный бухгалтер. Обучение построено на международных стандартах финансовой отчетности МСФО (IFRS), международных стандартах аудита МСА (IAS), соответствует требованиям международных образовательных стандартов IFAC. Оно является обязательным для тех, кто планирует работать финансистом или бухгалтером в США, «американский ACCA».

● FRM – Financial Risk Manager⁶ – сертификат менедже-

³ Association of Chartered Certified Accountants. Дата обращения: 22 октября 2021 г. <https://www.accaglobal.com/>.

⁴ Chartered Financial Analyst Institute. Дата обращения: 18 октября 2021 г. <https://www.cfainstitute.org/en/programs/cfa>.

⁵ Институт сертифицированных публичных бухгалтеров, Сипиэйраша®. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://www.cpa.org.ru/qualification/CPA-Pro-Qualification>.

⁶ Global Association Risk Professionals. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://www.garp.org/frm>.

ра по финансовым рискам, подтверждает знание инструментов оценки финансового риска, основ управления рисками, количественного анализа, финансовых рынков и продуктов, а также моделей оценки и риска.

● CFP – Certified Financial Planner⁷ – сертификат специалиста по финансовому планированию; по сути, лицензия на финансовое консультирование частных лиц в области имущества, налогов и инвестиций в США и других странах.

● CIMA – Chartered Institute of Management Accountants⁸ – сертификат Института специалистов по управленческому учету, подтверждающий знание управленческих навыков для корпоративных финансистов.

● CIPA – Certified International Professional Accountant⁹ – сертификат международного профессионального бухгалтера. Это русскоязычная программа обучения, проведения экзаменов и сертификации профессиональных бухгалтеров, аудиторов и финансовых менеджеров. Программа основана на МСФО, соответствует стандартам образования Международной федерации бухгалтеров (IFAC) и Глобальному учебному плану по подготовке профессиональных бухгалтеров, разработанному Межправительственной рабочей груп-

⁷ Certified financial planner. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://www.cfp.net/>.

⁸ Chartered Institute of Management Accountants. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://www.cimaglobal.com/>.

⁹ Association of International Certified Professional Accountants. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://www.aicpa-cima.com/>.

пой экспертов при Конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD/ISAR).

● FMVA – Certified Financial Modeling & Valuation Analyst¹⁰ – сертификат аналитика финансового моделирования и оценки, необходим для подтверждения знаний в области инвестиционной деятельности банков, анализа рынка акций, корпоративного развития, финансового планирования и анализа, частного акционерного капитала.

● DipIFR – Diploma in International Financial Reporting¹¹ – сертификат, подтверждающий обучение и сдачу экзамена АССА по международной финансовой отчетности на русском языке (ДипИФР-Рус), широко востребован в России и странах СНГ. Курс разработан и проводится Ассоциацией сертифицированных присяжных бухгалтеров онлайн.

В наше время необходимость знания английского языка уже не вызывает ужас у россиянина, но свободно говорят на нем далеко не все. Поэтому не теряйте время, поставьте цель, мотивация должна быть обязательно, и – вперед! Знание языка при прочих равных условиях служит дополнительным плюсом. Всегда. Даже если оно не понадобится на работе, ваш мозг получит дополнительный шанс функционировать.

¹⁰ Corporate Finance Institute. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://corporatefinanceinstitute.com/>.

¹¹ Accaglobal. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://www.accaglobal.com/russia/ru/qualifications/dipifr-rus.html>.

ровать в будущем без перебоев, эффективнее и дольше. Доказано лингвистами¹².

Роль финансового директора связана с большой ответственностью, поэтому от кандидата ожидают как минимум 10-летнего опыта работы в финансах, карьерного роста и хотя бы 5-летнего опыта работы руководителем.

Потенциальные работодатели хотят видеть результаты деятельности кандидата на предыдущем месте – как именно с его помощью компания смогла повысить доходы или снизить расходы. Поэтому не стесняйтесь, но и не приукрашивайте. Попробуйте объективно описать ценность своего вклада, а также то, что вы действительно хорошо умеете. Постарайтесь подобрать слова и перевести их на язык цифр. «Автоматизация отчетности позволила сократить расходы на ее формирование в размере ФОТ нескольких штатных единиц в бухгалтерии», «восстановление первичной документации помогло сдать отчетность немецкой компании за три года и возместить из бюджета НДС на такую-то сумму» – это примеры моих реальных достижений первых лет работы, когда мне было еще далеко до главы дирекции.

Упомяните технические навыки, иначе говоря опыт работы с бухгалтерским программным обеспечением, анализом финансовых данных, другими финансовыми системами

¹² Черниговская Т. В. Как научить мозг учиться. Открытое пространство. Лекция 30 мая 2015 г. Дата обращения: 17 октября 2021 г. <https://otkrytoe-prostranstvo.ru/passed-lecture/tatyana-chernigovskaya-kak-nauchit-mozg-uchitsya/>.

и технологиями управления продажами.

Не забудьте также про коммуникативные и лидерские навыки. В дополнение к финансовым способностям хорошие финансовые директора должны иметь отличные коммуникативные навыки и лидерские качества, чтобы эффективно руководить финансовой дирекцией, общаться с топ-менеджментом и владельцами компании.

1.4. Личные цели

Итак, у финансовых директоров могут быть разные роли с разными уровнями финансовой экспертизы в зависимости от этапов развития компании. Да и сами они имеют разный опыт и уровень квалификации. Эти факторы, внешние и внутренние, серьезно влияют на средний размер компенсации. Кроме того, значение имеет состояние экономики и направление ее движения – подъем или спад.

Денежная компенсация состоит из ежемесячной заработной платы, ежегодного и долгосрочного бонуса. Чем выше уровень корпоративного развития организации, тем больше слагаемых в формуле денежной компенсации. Зарплата входит в нее всегда, часто она дополняется годовым бонусом и уже нередко – долгосрочным бонусом.

Финансовый директор, ориентированный на стратегическое развитие компании, должен ратовать за объединение интересов акционеров и менеджеров, инициируя введение долгосрочного бонуса, если его еще нет. Это обеспечивает стабильные результаты участников программы; увеличение от года до нескольких лет горизонта планирования руководителей и принятие решений в интересах акционеров в долгосрочной перспективе; уменьшение желания максимизировать KPI текущего года в ущерб развитию компании; надежный крючок для удержания топ-менеджеров.

Как сформировать для себя адекватное рынку ожидание в отношении этих трех слагаемых? Нужно исходить из того, что зарплата – это покрытие регулярных текущих потребностей. Годовой бонус – крупные приобретения, инвестиции. Долгосрочный бонус – качественное изменение уровня жизни, накопления, приобретение недвижимости.

Формулы расчета бонуса могут базироваться на западных аналогах, рекомендациях консультантов. Вариантов много – привязка к достижению определенного уровня прибыли или других финансовых показателей, успешному закрытию сделки, реализации проектов или конкретных задач.

Рекомендую по итогам договоренностей фиксировать их в документах, имеющих юридическую силу, поскольку с течением времени люди забывают детали, формулы или сроки. И еще: после достижения устного согласия на что-то обязательно надо проверять единообразие понимания, излагая все на бумаге. Сверьте оговоренное и скрепите согласие подписями. Чем крупнее цифры, тем это полезнее, особенно в начале работы в новой компании.

Стандартов для льгот не существует. Кто-то из владельцев предпочитает не тратить время на придумывание и организацию дополнительных преференций и все компенсировать деньгами. Другие предлагают медицинскую страховку, персональный транспорт, парковочное место, питание, льготные билеты, жилье, компенсацию затрат на переезд. Иногда встречается внушительное выходное пособие – золотой па-

рашают.

Какие еще стимулы есть у финансового директора? Комфортная атмосфера – как уютное пространство, так и здоровый коллектив – абсолютная необходимость для здорового человека. Публичная похвала и поддержка руководства – это неременная составляющая немонетарной мотивации. Мотивировать может обучение в престижном университете или участие в известной конференции. Включение в национальный рейтинг финансовых директоров очень льстит самолюбию. Мотивом также служат масштабы задач и возможность сделать что-то прорывное в своей отрасли.

А что дальше? Какие перспективы ожидают уже успешно-го профессионала?

Позиция финансового директора часто является наивысшей в финансовой иерархии. Единственный человек, стоящий выше в оперативном отношении, – это руководитель, генеральный директор. Еще есть предприниматель или акционеры, т. е. владельцы, а также совет директоров, которым финдир должен подчиняться и отвечать на их запросы.

Для многих финансовых директоров следующей ступенью является позиция генерального директора, владение компанией или выход на пенсию. Получается, что должность финансового директора – это практически последняя и самая важная роль для многих финансовых специалистов, пик финансовой карьеры. Так или иначе, есть еще одно направление развития – дополнительный функционал.

Так, можно взять под свое крыло риск-менеджмент в полном объеме и поднять его на новую высоту или получить дополнительное юридическое образование. А можно заняться разработкой стратегии компании, что было бы логичным продолжением стратегического видения финдира. Попробуйте себя в новом деле, расширив, а может быть, и поменяв кардинально свой функционал.

Вот примеры направлений деятельности, где можно развиваться как специалист и топ-менеджер, поменяв свою квалификацию:

- ИТ-функции – новый вызов современного мира, развитие бизнеса;
- HR-проекты;
- закупки;
- работа с инвесторами;
- разработка продуктов.

Еще одна возможность – работа в качестве независимого члена совета директоров. Она базируется на профессиональном опыте финансиста и может дать отличный шанс на создание реально действующего комитета по аудиту в совете директоров. Именно это направление стало для меня новым источником роста, открыв простор для применения опыта в качестве независимого директора.

1.5. С кем и какие отношения строить в компании

Навыки общения влияют на все аспекты работы. Определим систему координат коммуникаций. Вы находитесь в ее нулевой точке. Над вами – руководство. На вашем уровне – коллеги, топ-менеджеры, руководители других подразделений компании. Под вами – коллектив финансистов.

Важно не только видеть каждое направление, но и правильно расставлять приоритеты. Необходимо идентифицировать ожидания каждого направления, достроить недостающие компоненты, выбрать правильную тональность взаимодействия. Только после этого можно считать, что система координат своего места в компании настроена.

Без этого видения, без осознания всех направлений сложно реализовать себя как финансовый директор, подняться до этой позиции.

Казалось бы, все и так понятно. Но мне вот понадобилось несколько лет, чтобы созреть для формулирования своей системы координат и задуматься о собственном образе в глазах руководства компании. На тот момент у меня сложились замечательные, эффективные отношения с сотрудниками, которые работали под моим началом. Это был большой коллектив единомышленников. Я прекрасно сотрудничала с коллегами и находила общение с ними очень даже приятным.

С начальницей мы приятельствовали. Я не была в тот момент финдиром, но масштаб компании позволял находить удовлетворение и в существующей должности, накапливая опыт на будущее. О чем я не задумывалась, так это о вышестоящем руководстве и о владельцах, а еще о том, что переросла начальницу и по квалификации, и морально. Она же видела во мне конкурента и поддерживала мое желание расти, но только не в нашей компании, хотя возможностей для роста без конкуренции у нас было предостаточно. В огромной компании с филиалами и обособленными подразделениями было куда расти. Мне надо было лишь мыслить шире, осознать, что за меня никто отношения с руководством не выстроит и о желаниях моих не расскажет. Желание роста было, а понимание системы координат отсутствовало.

Чтобы стать топ-менеджером, выйти за рамки мидл-менеджмента, необходимо ответить себе на вопрос: что комфортнее – быть прекрасным профессиональным исполнителем или стать руководителем? Менеджер среднего звена относится к исполнителям, ему ближе специалисты. Он ощущает поддержку большого количества людей, он – свой. Топ-менеджер – это значительный отрыв от коллектива, который нужно сохранять при всем уважении к нему. Начальник и подчиненные – товарищи, но уже не друзья. Начальник ощущает себя больше волком-одиночкой, нежели вожаком стаи, как бы руководители ни хотели завуалировать это. Можно обладать огромным авторитетом и не быть началь-

ником. Чтобы стать им, нужно обладать и авторитетом, и зрелым отношением, и умением посмотреть на систему координат сверху. Одного желания стать – мало. Нужно иметь на это силы, нужно созреть. Неслучайно средний возраст финансовых директоров выше среднего возраста финансистов компании.

Я справилась с этой задачей не сразу. Всеми силами старалась уйти от самостоятельного плавания, не желала отказываться от принадлежности к коллективу. Поэтому, когда вопрос встал повторно уже в другой компании, мне пришлось решать для себя: кто же я – исполнитель или руководитель? Амбиции руководителя взяли верх. Я доросла до понимания этого.

Знания о существовании этой системы координат недостаточно. Нужно научиться новой коммуникации с руководством. К этой теме я еще вернусь.

Сейчас обязанности финансового директора выходят за рамки баланса и бюджета. Результат взаимодействия с сотрудниками, руководителями отделов, инвесторами и другими заинтересованными сторонами влияет на то, как они видят его эффективность.

Сначала нужно увидеть всю систему координат, а потом – работать в каждом направлении. Приоритетным является вектор «вверх», т. е. коммуникация с руководством – генеральным директором, владельцами компании. Для этого понадобится способность устанавливать отношения, основан-

ные на доверии и уважении. Прочные навыки межличностного общения помогут не только передать сложную или потенциально запутанную информацию, но и обозначить свой вклад в общий успех.

Обратная сторона медали взаимоотношений – этическое поведение. Как и генеральные директора, финансовые директора уникальны среди руководителей высшего звена по свободе доступа к совету директоров, к владельцам. Это дает возможность говорить с ними напрямую конфиденциально. Использовать этот доступ следует с осторожностью. Если члены совета задают деликатный вопрос, ответьте на него как можно точнее. Но это не все. Позаботьтесь о том, чтобы тот, кого вы упоминаете, узнал потом контекст лично от вас. Только так можно укрепить доверие. При каждом взаимодействии доверие либо приобретается, либо теряется. Поэтому нужно представлять совету истинную ситуацию, но так, чтобы не навредить кому-то. Разумеется, это возможно, если прежде вы не высказывались о нем негативно намеренно. Иначе это будет похоже на донос.

Важная, но иногда упускаемая из виду обязанность финансового директора – это внутренняя коммуникация. Для создания основы эффективного партнерства необходимо сотрудничать с бизнес-подразделениями и оказывать им помощь в принятии решений, а затем демонстрировать, как финансовая функция повышает ценность компании за счет планирования неопределенности, поддержки ин-

вестиционных решений и моделирования сценариев.

Финансовые директора тратят большую часть своего времени на финансовое планирование и анализ и обычно отчитываются непосредственно перед высшим руководством. Важно, однако, чтобы каждый топ-менеджер понимал долгосрочные финансовые цели бизнеса и знал о планах по их достижению. Представляйте сложную финансовую информацию так, чтобы все ее понимали. Прозрачность устраняет разрозненность знаний. Трудно провести грань между адекватным сообщением о результатах деятельности и предоставлением слишком большого количества информации. Делитесь конкретными инициативами и целями, а не просто рассуждайте о «росте продаж и повышении прибыльности». Финансовая служба в лице финдира завоеует большее доверие и авторитет, если будет общаться открыто. Создавая или пересматривая план финансовых коммуникаций компании, думайте, как лучше преподнести информацию – с помощью презентаций, инфографики, видео или других форматов.

Регулярное общение помогает удерживать и привлекать сотрудников. При развертывании коммуникационного плана оцените частоту сообщений, исходящих от финансовой дирекции. Можно регулярно представлять основные выводы из финансовой отчетности, но соответствуют ли ее детали целям организации, нужно ли столько избыточной и сложной информации и без того загруженным своими обязанно-

ствиями сотрудникам?

Финдир в небольшой компании фактически является главным операционным директором. Поэтому объединяйте финансовые и операционные показатели. Последовательная привязка финансовых результатов к вкладу сотрудников и их подразделений помогает сосредоточиться на конечной цели.

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.