



Денис Дубовцев

ПРОФЕССИЯ ФИНАНСИСТ

Как в современном бизнесе мотивировать людей
и управлять деньгами, не забывая про риски

Денис Дубовцев
Профессия финансист.
Как в современном бизнесе
мотивировать людей
и управлять деньгами,
не забывая про риски

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70199071
SelfPub; 2023*

Аннотация

Как построить финансовые процессы в современной организации, чтобы получить минимум бюрократии и максимум человечности? Стоит ли поощрять предпринимательские устремления сотрудников? Если да, то как это организовать, не нарушая контрольные процессы и выполняя обязательства компании? Книга «Профессия финансист» даст подробные ответы на важнейшие вопросы, связанные с управлением финансами в условиях цифровой высококонкурентной, быстро трансформирующейся глобальной экономики. Описанные в книге практики и инструменты подойдут для финансовых специалистов и руководителей, предпринимателей, генеральных

директоров, членов советов директоров, а также всех, кто хочет грамотно управлять финансами в бизнесе и личной жизни.

Содержание

Отзывы	5
От автора	12
Введение	22
Глава 1. Финансы в управлении компанией	33
Роль финансиста	33
От бухгалтера к бизнес-партнеру	38
Профиль современного финансового менеджера	43
Мотивация финансовых сотрудников	49
Найм финансового директора	55
Глава 2. Мотивация и целеполагание	59
Цели работы финансовой службы	59
Структура финансового подразделения	64
Гибкое управление и планирование	70
Потребность в самореализации	73
Культура компании и принятие решений	78
Персональные цели финансиста	81
Конец ознакомительного фрагмента.	82

Денис Дубовцев

Профессия финансист.

Как в современном бизнесе мотивировать людей и управлять деньгами, не забывая про риски

Отзывы

Книга написана живым языком, представлены лучшие практики. Понятие финансового директора рассмотрено комплексно, с отличным набором схем и визуализаций, с примерами различных вариантов компаний и жизненных кейсов, с конкретными советами не только коллегам, но и собственникам бизнеса. Такие книги полезны как бизнесменам, так и теоретикам финансовых дисциплин.

Константин Васильев, член совета директоров Sbonds, канд. экон. наук

Свежий взгляд на профессию. Затрагивает не только про-

фессиональные области, но и куда более важные: целеполагание, внутренние мотиваторы и смысл. Четкость мысли, стройность изложения, концентрированная подача. Никакой воды.

Настольная книга для специалиста, стремящегося к росту, обучению и новым горизонтам. Карманная книга для предпринимателей, глубоко раскрывающая как подход к построению финансовой системы, так и личность финансиста, что является не менее важным элементом в построении команды. Однозначно – место на полке корпоративной библиотеки.

Антон Верт, предприниматель

Перед вами – настольная книга современного финансиста. Актуальное и сугубо прикладное пособие для всех, кто хочет построить свою карьеру в финансовой сфере – российской и не только! От практикующего профессионала, имеющего большой и разнообразный бизнес-опыт. Увлекательный, доскональный, честный и без прикрас разбор темы во всех ее возможных плоскостях и с разных углов зрения.

Михаил Зимянин, основатель и управляющий партнер группы консалтинговых компаний Amond & Smith Ltd.

Книга Дениса хороша своей сравнительной простотой и легкостью для восприятия. Такого не ожидаешь от биз-

нес-литературы по финансам. В то же время это максимально наполненное смыслами и инструментами пособие менеджера для повседневного лидерства и управления активами компании. По-моему, некоторые затронутые темы, например про риски и контроли, требуют большего раскрытия – надеюсь, это еще впереди и автор напишет продолжение.

Сергей Калинин, партнер по налоговому праву адвокатского бюро ЕПАМ

Эта книга – настоящая находка для всех, кто хочет развиваться как финансовый специалист. Автор подробно описывает свой путь от рядового банковского работника до финансового директора и консультанта. При этом он щедро делится практическими инструментами, которые помогут и вам пройти этот путь.

Одним из таких инструментов является система *OKR* – Objectives and Key Results. Это методика постановки целей и измерения результатов, позволяющая выстраивать работу всей компании как единый слаженный механизм. Автор детально объясняет суть *OKR* и дает рекомендации по внедрению, в том числе в финансовом подразделении. Также мне близок подход к планированию – *beyond budgeting*.

Еще мне откликнулась концепция финансового бизнес-партнера. Это специалист, который работает в тесной связке с бизнес-подразделениями, помогая им в вопросах бюджетирования, финансового анализа и планирования. Де-

нис показывает, что переход к роли бизнес-партнера – это шанс для роста для любого финансиста. В целом, книга наполнена конкретикой и живыми примерами из опыта автора. Читается на одном дыхании благодаря легкому стилю. Очень рекомендую для всех, кто хочет развивать финансовые компетенции и двигаться по карьерной лестнице! Эта книга через инструменты, подходы, опыт автора рисует портрет современного финансового менеджера.

Станислав Кутузов, основатель и генеральный директор сервиса «Финансист»

Каждая глава книги «Профессия финансист» охватывает важные области работы финансового специалиста.

Уникальная экспертиза и живой опыт, которыми делится Денис, дают отличную возможность для внутреннего диалога о решениях и подходах, с которыми сталкиваются современные финансисты. Вы можете возвращаться к главам снова и снова, развивая собственные идеи и инструментарий, эта книга будет вашим отличным настольным помощником.

Илья Латышев, финансовый директор «Яндекс Финтех»

Быть в числе первопроходцев – это всегда подвиг. Пытаться трансформировать веками складывавшиеся порядки – тяжелый труд. Автор ненавязчиво, доступным языком описывает метод глубокой саморефлексии для менеджера финан-

совой функции. Правильно ли я понимаю свою роль в организации? Владею ли я необходимым инструментарием? Готов ли я вырасти на уровень бизнес-партнера, а не просто функциональной единицы? Ответы на приведенные вопросы без труда можно найти в этой книге. Я искренне надеюсь, что после прочтения каждый из читателей станет немного по-другому относиться к своей работе, позволит себе экспериментировать и находить неожиданные варианты решения управленческих задач. Ведь процесс переосмысления себя и своей роли неразрывно связан и с процессами роста.

Евгений Родионов, управляющий партнер и COO ScrumTrek

«Профессия финансист» – это книга, исследующая важные аспекты современного бизнеса, такие как мотивация людей, управление деньгами и риски (куда же мы по нынешним временам без них?). С Денисом мы знакомы давно, но как автор он для меня раскрылся в новом амплуа. Основываясь на собственном богатом и разностороннем опыте, Денис предлагает интересные и практические идеи, которые, я уверен, помогут читателям развиваться в финансовой сфере и достичь успеха в профессии.

Одной из ключевых тем, обсуждаемых в книге, является мотивация. Автор подчеркивает, что деньги не единственное, что движет людьми, и описывает новые подходы для мотивации сотрудников. Он включает в книгу практические со-

веты и стратегии для достижения высоких результатов в работе и эффективного использования финансовых ресурсов.

Важная часть «Профессии финансиста» – управление рисками. Автор помогает разобраться в этой области управления финансами и описывает реальные примеры и подходы для минимизации потенциальных убытков.

Я рекомендую книгу «Профессия финансист» как необходимое руководство для всех, кто хочет лучше понять принципы мотивации и управления деньгами в современном бизнесе. Она полна практических советов и стратегий, которые помогут повысить профессиональные навыки и достичь успеха в финансовой карьере. Денису желаю дальнейших творческих успехов и больших авторских гонораров!

Олег Рудаков, генеральный директор АО «Профотек»

Прочитала книгу... на одном дыхании. Мне близко стремление автора продемонстрировать необходимость серьезных трансформаций в системе управления финансами в меняющемся мире. Очевидны тренды перехода от авторитарного управления сверху вниз к командному снизу вверх, от жестких долгосрочных планов к сценарным скользящим моделям, от управления доходными и расходными статьями к драйверам создания стоимости для клиентов, от трехлетних целей к квартальным OKR и, безусловно, от учетных навыков к функции бизнес-партнерства.

Мир ускорился, а это потребовало от компаний и управ-

ленцев действовать и мыслить по-другому. Технологические ускорения стимулируют нас переходить к использованию гибких инструментов управления.

Но что мне понравилось в этой книге – автор не забывает про важность сохранения «человеческого» лица на панели управления компанией. Человеку противоестественно хотеть постоянно выходить из зоны комфорта, он должен найти компенсаторные механизмы восполнения энергии. Где черпать счастье, если так много теперь нужно тратить сил на изменения?

Денис рассказывает, как мы должны параллельно развивать «человеческие» компетенции – нужно больше работать в команде, уметь общаться и поддерживать друг друга, мотивировать и вдохновлять. Только разумный баланс новых инструментов управления (которые стали реальностью) сможет дать правильный результат.

Екатерина Соколова, независимый директор, член СД ряда компаний ТОП-100 РФ

От автора

Я написал эту книгу для финансовых менеджеров, как начинающих, так и опытных, для финансовых руководителей, предпринимателей, генеральных и операционных директоров, членов советов директоров, а также всех, кто хочет грамотно управлять финансами в бизнесе и личной жизни. Цель – рассказать, как создать гибкую систему современного управления активами быстрорастущей компании в современном, конкурентном и динамично изменяющемся мире.

Почему появилась идея создания книги?

Меня часто спрашивают, как построить тот или иной финансовый процесс в современной организации. Причем так, чтобы были минимум бюрократии и максимум человечности, простота и логичность, чтобы не ущемлялись предпринимательские устремления сотрудников, но при этом работали контрольные процедуры и выполнялись обязательства компании.

Многие просят посоветовать книгу, которую могли бы почитать и начинающие специалисты финансовой службы, и директора, привыкшие к традиционному бизнесу – работающие не в цифровых компаниях, а скорее в вертикально управляемых иерархических структурах XX века. Книгу, после прочтения которой руководители-традиционалисты и предприниматели не откажутся от новомодных и рискован-

ных для управления практик, а увидят их как полезные и дающие простор для постепенной трансформации своих компаний. Книгу об управлении финансами в нынешних условиях цифровой высококонкурентной, быстро трансформирующейся глобальной экономики.

Между тем подобной книги, как на русском языке, так и на английском, я пока не обнаружил. На мой взгляд, из-за стремительно развивающейся практики управления сейчас образовался пробел между учебниками по финансовому менеджменту и практическими пособиями по организации финансовых процессов.

В учебниках описываются весьма далекие от ежедневной практической деятельности теоретические основы, в большинстве своем морально устаревшие, сильно оторванные от реальных потребностей управления финансами в современной компании. Эти книги академичны, написаны сухим языком и не соответствуют задачам и целям растущих современных компаний.

В противоположность учебникам есть множество образовательных курсов, пособий и рекомендаций по организации того или иного процесса финансового управления. При его изучении по разрозненным источникам проявляется проблема фрагментарности и отсутствия целостного взгляда на все процессы, происходящие в управлении компанией. Выстраивание тех или иных финансовых процедур вне общих бизнес-процессов, без учета контекста и стратегического фоку-

са организации, как правило, приводит к неэффективному использованию ресурсов, потере времени и, как результат, утрате стратегического конкурентного преимущества.

Эти причины, а также стремление раскрыть тему всесторонне, поделиться экспертными актуальными знаниями вдохновили меня на создание этой книги. Я пишу часто, много и с удовольствием, веду блог об управлении финансами в компании¹, мне есть что рассказать вам. Но сначала – немного о себе.

Я работал в Нидерландах и Люксембурге, а сейчас – в ОАЭ. Занимаюсь построением финансовых и операционных процессов в технологических компаниях на должности финансового директора с расширенным функционалом (*chief financial officer, CFO*) – это бесценный опыт. К позиции руководителя финансового блока компании пришел благодаря работе в банках и собственному бизнесу.

Я, будучи студентом четвертого курса университета, начал карьеру в корпоративном банкинге, устроившись в Международный Московский банк (ММБ) в отдел, отвечавший за привлечение и сопровождение крупных клиентов. Это были компании, специализировавшиеся в целлюлозно-бумажной отрасли и деревообработке, а также в различных отраслях машиностроения. Моим первым большим проектом стала организация долгосрочного финансирования для приоб-

¹ CFO blog: web – <https://cfoblog.ru/>, Telegram – <https://t.me/cfodd>, Medium – <https://medium.com/@cfoblog>, Дзен – <https://dzen.ru/cfoblog>.

ретения фанерного комбината в Костроме.

Работа корпоративным банкиром – это смесь политики, нетворкинга и финансового анализа. Ключевым навыком здесь являются умение и желание договариваться с людьми, имеющими разные интересы. Обычно это сильные переговорщики, амбициозные, честолюбивые и уверенные в себе профессионалы. Банк – хорошая школа для начинающего специалиста. Я проработал в этих структурах около десяти лет, из них четыре года в Европе. За это время обеспечивал крупнейшие компании СНГ различными типами кредитов – от торгового финансирования и оборотного капитала до проектного финансирования на строительство новых предприятий и приобретения компаний.

В конце 2000-х годов мне стало понятно, что банковская отрасль будет сокращаться и консолидироваться и многие специалисты останутся без работы. Я всегда хотел открыть свое дело и поменять сферу деятельности – перейти из банковского сектора в реальный бизнес, производящий продукты или предоставляющий услуги.

В 2011 году я открыл собственную компанию, специализирующуюся на корпоративных финансах в сфере консалтинга. К тому времени уже имел десятилетний опыт работы в крупных международных банках, развития проектов и участия в b2b-продажах. Мне удалось построить успешный бизнес в нескольких странах СНГ и Европы, развивавшийся до конца 2015 года. Пришлось закрыть свою компанию

во многом из-за геополитических событий, которые привели к охлаждению отношений между ЕС и Россией, а также к существенному сокращению и даже закрытию лимитов финансирования большей части европейских и крупных международных банков для бизнесов в странах СНГ.

В 2016 году я вернулся в наемную работу уже в качестве финансового руководителя (ранее как консультант я работал больше в статусе *advisory CFO* – советником по финансам генерального директора или собственника). Четыре года я руководил финансовым блоком и фактически большей частью операционного управления и развития в российской краудсорсинговой логистике, выводя проект в другие страны. Вместе с генеральным директором мы объездили и открыли компании более чем в десяти странах – от Великобритании до Бразилии, запуская бизнес в крупнейших и наиболее быстро растущих мегаполисах мира.

Далее, в начале 2020 года, я перешел на работу в ведущий финансовый маркетплейс, где, помимо постановки управления финансами практически с нуля, формализации и автоматизации финансовых и операционных процессов, моей главной целью стала подготовка компании к размещению на американской бирже. Опять же, к сожалению, геополитические события не позволили дойти до главной цели. Вместе с тем это был прекрасный опыт с интересными задачами и замечательным коллективом, который удалось собрать в компании и в первую очередь – в финансовом департаменте.

В середине 2022 года я вернулся в международный бизнес и сейчас руковожу финансовой и юридической службами, а также отвечаю за развитие операционного блока в интернациональной команде очень талантливых разработчиков программного обеспечения для алгоритмической торговли. Передо мной и компанией стоят новые амбициозные задачи в условиях меняющейся экономической реальности.

Завершая рассказ о себе, упомяну, что мне всегда было интересно изучать новое, заниматься аналитической работой, разбираться с большими и разрозненными источниками данных и одновременно с этим оптимизировать и улучшать процессы, помогать коллегам и передавать знания сотрудникам. Параллельно с финансовой карьерой я написал и защитил в 2015 году диссертацию в Институте экономики РАН и стал кандидатом экономических наук.

Мои профессиональные интересы сейчас лежат в области постановки гибкого устойчивого управления финансами и операциями в технологических компаниях, международного развития бизнеса, автоматизации, корпоративного финансирования. Надеюсь, этот опыт будет полезен вам и вашим организациям, поможет сформировать из вашего коллектива команду единомышленников, занимающихся любимым делом в благоприятной корпоративной атмосфере, а главное – будет вести вас, ваше окружение и компанию, которой вы отдаете существенную часть своей жизни, по разделяемому всеми членами команды пути развития и совершенства.

ния.

Теперь обратимся к теме и структуре книги. Я разделил ее на десять глав, которые вместе раскрывают основные составляющие работы финансового руководителя: управление людьми, поддержку принятия решений, управление активами, контроль рисков. При этом нельзя сказать, что первые две или три главы раскрывают только вопросы управления персоналом, дальше речь идет о принятии решений и т. д. На самом деле во всех главах в большей или меньшей степени затрагиваются вопросы, относящиеся к этим четырем составляющим деятельности финансового директора.

Традиционно финансовый блок считается поставщиком информации для управленческого учета. Последний в свою очередь нужен для принятия решений. Вспомогательно информация из управленческого учета используется при составлении налоговой отчетности, необходимой для расчета налогов и взаимодействия с государственными структурами. Действительно, это значимая, но далеко не единственная и даже уже не основная деятельность финансовых специалистов, о которой рассказывается в главах об управлении людьми и мотивации, работе с акционерами и инвесторами и, конечно же, в главе о поддержке принятия решений.

Говоря про управление финансами, я имею в виду прежде всего эффективное использование ресурсов компании через управление работниками и их мотивацию на общий результат – это стержневая тема книги. Вот почему я вынес «лю-

дей» в название, причем вперед «денег» – глубоко убежден, что сотрудники первичны и важнее финансовых ресурсов. Соответственно, тема управления персоналом и его мотивации – главная, и она лежит в основе каждой главы.

Управление активами и рисками – не менее важная тема, раскрываемая в книге, во многом сквозная для всех зон ответственности финансового руководителя. Ведь, по сути, финансы – ключевые активы бизнеса, а контроль рисков и предотвращение угроз – первостепенная задача финансового директора. Актуальность и того и другого редко требовала подтверждения, но пандемия *COVID-19*, военные конфликты, санкции против российского бизнеса – все это обозначило первостепенные задачи управления и сфокусировало на них внимание собственников компаний, советов директоров, руководителей, а также финансовых специалистов компаний.

Здесь определимся, что под финансовыми специалистами мной подразумеваются не только аналитики и экономисты, но и все типы сотрудников бухгалтерии, разработчиков-автоматизаторов, методологов, специалистов по налогам, кадровому делопроизводству, работе с контрагентами и внешнему документообороту, юристов – тех, кто обеспечивает внутреннее сервисное сопровождение деятельности компании, за исключением, пожалуй, сетевых инженеров и прочих IT-сотрудников (хотя, например, в Европе и Штатах

руководство IT-департаментом нередко передается под ответственность финансового директора).

В этой книге финансовый блок рассматривается как финансово-операционное подразделение, обеспечивающее выполнение большей части функций операционной цифровой инфраструктуры, поддержку принятия решений, организацию сбора, подготовки и доставки через *BI*-инфраструктуру отчетности всех видов, документооборот, управление ликвидностью, внутренние контроли, управление рисками и многое другое.

Кто-то называет это бэк-офисом, но такое определение, на мой взгляд, отсекает требования времени и современного бизнеса к гибкости, скорости и мотивированности на результат. Я ориентируюсь именно на обеспечение внутренних и внешних сервисных функций, необходимых для успешного и максимально комфортного ведения бизнеса, сопровождения коммерческих операций. Поэтому цель внутренней финансово-операционной службы (клиентоцентричной, понимающей бизнес-процессы, ориентированной на качественные результаты), которую создаю в каждой компании, – не просто обработка транзакций, подготовка отчетов и бэкап коммерческой функции, но и стратегическая нацеленность на обеспечение непрерывности ведения бизнеса, поддержку его стабильного и предсказуемого развития.

Большинству компаний не хватает стратегического подхода в управлении операциями и финансами, а также сервис-

ного отношения, современного, гармоничного и нацеленного на многостороннее развитие и учет интересов всех сторон и в то же время клиентоориентированного. Сфокусировавшись на этих целях и следуя им, можно перейти на новую стадию развития себя и компании, выделить главное в деятельности организации и, исходя из него, планировать будущее. Книга поможет вам в решении этих задач.

*С уважением,
Денис Дубовцев*

Введение

Почему необходим финансовый менеджмент?

Начинаю книгу именно с такого парадоксального на первый взгляд вопроса: ответ на него вроде очевиден, но на практике это не так.

Я встречал и продолжаю встречать топ-менеджеров и предпринимателей, которые искренне полагают, что финансовый менеджмент не важен для построения успешной компании. Это мнение ошибочно. Необходимо найти правильную идею, собрать по ней бизнес-модель, договориться с контрагентами и выбрать людей для выполнения операционных процессов. Управление финансами в этой парадигме мышления не предусмотрено как минимум в первые несколько лет существования компании, а часто – даже в первые десять.

Уверен, что это – наследие постсоветской модели управления, когда все, кто имел опыт работы в той забюрократизированной системе, смертельно устали от планирования, но правильно считать экономику и организовывать бюджетирование при этом так и не научились. Для внедрения регулярного финансового управления не было серьезных стимулов: конкуренция отсутствовала, требовалось заполнять вакуум на рынке, маржинальность была такой, что деньги не считали. В то же время взрывной рост экономики и отсутствие

конкуренции практически во всех ее отраслях периодически сменялись кризисами и девальвацией курса национальной валюты. В таких условиях нехватка у большинства экономистов опыта антикризисного управления отрицательно сказывалась на развитии привычки к экономическому планированию и системному финансовому менеджменту.

В первые два десятилетия развития российской рыночной экономики основным показателем эффективности финансового управления являлась доходность, которая формировалась благодаря использованию неофициальных финансовых схем и юридических структур с целью оптимизации налогообложения. Также ключевым навыком финансового руководителя считалось умение договариваться о финансировании с банками и прочими финансовыми структурами. Качество и глубина управленческого учета, эффективное управление ликвидностью, организация и автоматизация внутренних процессов, внедрение прозрачной системы внутренних контролей – то, что в Европе и Северной Америке общепринято за основные показатели эффективности финансового директора, – было не важно, а то и вредно для российского бизнеса.

Вряд ли кто-то будет спорить с утверждением, что коммерческое предприятие должно быть финансово независимым в прогнозируемой перспективе. Даже в случае очень высоко оцениваемых убыточных компаний, как правило, из технологической сферы, стоимость бизнеса учитывает в ко-

нечном счете переход компании в состояние прибыльности и стабильного, невзрывного развития через какой-то оboзримый период времени. А это невозможно без грамотного управления финансами.

В первые два десятилетия рыночных реформ представители российского топ-менеджмента не были заинтересованы в построении эффективного финансового управления. Так же, как и большинство предпринимателей, остававшихся равнодушными к нему из-за собственной неадаптивности или по указанию и удобному попустительству руководителей их предприятий. Звучит странно, не правда ли? Но именно так и было, причин тому несколько.

Зачем строить прозрачную автоматизированную систему внутренних контролей, если по ней налоговые органы могут легко доказать применение компанией нелегальных способов оптимизации налогообложения?

Зачем внедрять систему долгосрочного бюджетирования и прогнозирования, если топ-менеджерам удобно принимать решения по ситуации и считать, что компания достигает высоких результатов и получает большую прибыль благодаря их прозорливости, а неудачи терпит из-за невозможности эффективного планирования в условиях российской нестабильности?

Зачем перестраивать мышление и мотивацию менеджеров среднего звена на клиентоориентированный конкурентоспособный сервисный подход в работе с внутренним кли-

ентом, на предпринимательское мышление, ориентацию на юнит-экономику каждой команды в компании, если последние 20 лет все и так работало, а переученные менеджеры могут уйти и развивать собственный конкурирующий бизнес?

Да и в целом работает широко известный эффект выжившего – предприниматель или топ-менеджер, ставший успешным, приписывает все достижения бизнеса своей гениальности, а тот, кто провалился, как правило, не имеет возможности высказаться и быть услышанным, даже если хочет поделиться опытом. Между тем, как известно, намного важнее узнавать и анализировать истории неудач, чем слушать истории успеха.

Итак, почему же построение бизнеса невозможно представить без управления финансами? Даже в тех компаниях, где нет финансового менеджера, движение средств все равно регулируется. Пусть исходя из здравого смысла, без привлечения специалистов, но все же на постоянной основе. Если не управлять финансами, то это очень быстро приведет бизнес к коллапсу: «внезапным» кассовым разрывам, демотивации сотрудников при невыполнении обязательств по выплатам, отказу контрагентов сотрудничать при сбоях в проведении платежей, штрафам и проверкам со стороны налоговых органов, мошенничеству, ошибкам управления в конкурентной среде.

Вы спросите, почему многие компании и предприниматели сумели построить успешный бизнес без регулярного фи-

нансового менеджмента. Здесь тот же пресловутый эффект выжившего. Мы знаем истории успеха, но при этом не учитываем процент дожития новых бизнесов на пути к достижению цели, а также факторы, которые повлияли на выживаемость. Кроме того, опытные инвестиционные управляющие знают, что на растущем рынке приносить прибыль может кто угодно, а вот на стагнирующем или тем более падающем – единицы. В сравнении с «тучными годами» взрывного роста, когда посредственные руководители могли спокойно управлять компаниями, во времена кризисов и застоя выживание бизнеса зависит от подготовки бизнес-процессов, управленческого опыта, а также искусства и таланта предпринимателя. Это доступно немногим – наиболее успешным и удачливым компаниям. Между тем искусство управления организацией состоит из технических инструментов вкупе с правильной корпоративной культурой – планирования на основе данных, организации процессов, применения технологий и автоматизации, подбора команды, стратегического подхода в принятии решений и мотивации – столпов регулярного менеджмента.

Чем отличается здравый смысл от профессионально построенной функции управления? Первый иногда сбивает, а отсутствие отдельного сотрудника, управляющего финансами, приводит к отсутствию управленческого учета и возникновению стратегических рисков. Серьезным риск-фактором является также и то, что чем дольше компания растет и вы-

страивает внутренние процессы без соответствующего специалиста, тем сложнее (и болезненнее) в будущем перестраивать ее процессы и переводить управление финансами на регулярную основу.

Любой устойчивый бизнес основан на своевременном принятии финансовых решений. В широком смысле – это все, от чего зависит его здоровье и долгосрочный успех предпринимателя: правильная оценка бизнес-возможностей, эффективность использования ресурсов (не только финансовых), своевременность входа в конкретный проект с учетом текущих и прогнозных экономических обстоятельств и выхода из него, отбор, привлечение и мотивация партнеров и сотрудников и многое другое.

После появления предпринимательской идеи в дело сразу вступает финансовый менеджмент: следует оценить возможности, а также необходимые для их реализации ресурсы, рассчитать сопутствующие риски. Даже в повседневной жизни управление финансами пронизывает все аспекты деятельности. Ежедневно каждый из нас проводит множество итераций, выбирая продукты в супермаркете, оценивая возможность использования такси вместо поездки на метро, взвешивая риски приобретения более дешевого товара или услуги, составляя план расходов для крупных покупок. Если внимательно присмотреться к нашим рутинным бытовым решениям, то окажется, что мы распределяем их согласно базовым принципам финансового менеджмента, интуитивно за-

нимаясь бюджетированием для достижения тактических и стратегических жизненных целей. То же и с бизнесом: все финансовые процессы должны быть выстроены и налажены.

В финансовом управлении можно выделить несколько главных составляющих и в соответствии с ними условно разделить все задачи финансиста на четыре блока: управление персоналом, обеспечение менеджмента и внешних пользователей информацией для принятия решений, управление активами и риск-менеджмент. Почему «условно»? Потому что эти блоки связаны между собой. Управление персоналом и мотивация – в основе всех процессов управления. Аналогично с риск-менеджментом – контрольные точки и процедуры должны быть «защиты» практически во все процессы, так или иначе влияющие на управление финансами. Предоставление же информации для принятия решений – это, по сути, приборная панель для управления, так как исчерпывающие данные позволяют распоряжаться активами организации.

Управление персоналом – основа основ любой коллективной деятельности, причина достижений (и провалов). Если посмотреть широко, то даже управление индивидуальными ресурсами отлично структурируется и с точки зрения широкой концепции ресурсного менеджмента, применимого к управлению группами. Основа деятельности любого менеджера – эффективное использование ресурсов. В современном же бизнесе ключевым из них, максимизирующим добавленную стоимость, в большинстве стран считаются люди. В

связи с этим во главу угла я ставлю управление персоналом – поиск, найм, мотивацию и организацию эффективного использования талантов.

Далее – специфические для финансового менеджмента блоки. Следует добавить, что в финансовом менеджменте немалое значение имеют: глубокое знание производственного (операционного) бизнес-процесса, тщательная экспертиза в юридической функции и комплаенсе, понимание технологического стека компании, экспертное знание маркетинговых каналов бизнеса и многое другое, что влияет на принятие управленческих решений. Но в данном случае мы все-таки фокусируемся на финансовом менеджменте, поэтому я буду детально рассматривать ключевые для управления финансами области, упоминая о прочих, но не акцентируя на них внимание.

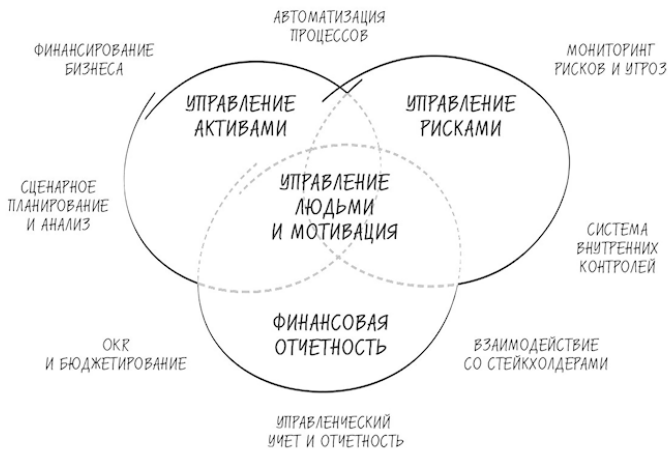
Итак, первый финансовый блок системы управления компанией, о котором мы поговорим, – финансовая и операционная отчетность для принятия решений внешними и внутренними пользователями. Он включает налоговую отчетность для государственных органов, а также консолидированную отчетность по международным стандартам. Последняя необходима как внутренним пользователям (менеджменту и акционерам), так и внешним (налоговым органам, потенциальным инвесторам, банкам и прочим заинтересованным лицам).

Второй блок – управление активами в широком понима-

нии. Это управление доступными внутренними и внешними ресурсами, организация процессов, повышение эффективности бизнеса. К управлению активами относится, например, и выбор оптимального поставщика. Кроме того, в последние годы очень значимым активом стала хорошая банковская история, особенно если вы развиваете международный бизнес и владеете компаниями в других странах. Открытие и поддержание работоспособности банковских счетов в современном фрагментированном и ограниченном санкциями и комплаенсом мире – большое искусство и постоянные инвестиции в отношения.

Заключительная среди главных задач финансового менеджмента – управление рисками: выстраивание внутренних контролей для повышения эффективности бизнеса и предотвращение ситуаций, когда сотрудники вольно или невольно злоупотребляют своими полномочиями. Сюда я отношу классическое понимание контрольной среды из методичек по международным стандартам финансовой отчетности: контроли корпоративного уровня, информационных систем (или ИТ-контроли), а также финансовые контроли.

ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА



Вместе обозначенные блоки составляют комплекс взаимосвязанных элементов финансового управления. Правильная для каждого конкретного проекта (равно – необходимая по сложности и глубине) настройка процессов, обеспечение информационных обменов, синхронизация между участниками, своевременная и достаточная автоматизация – все это обеспечивается грамотным финансовым менеджментом и является неперенным условием формирования любого бизнеса, коммерческого и некоммерческого проекта.

На практике очень редко финансовая функция развивается на скорости, отвечающей росту бизнеса. Обычно менедж-

мент и степень проработки соответствующих процессов вынуждены догонять в развитии основной производственный процесс. Причем не из-за недостатка мотивации со стороны финансового руководителя, а из-за остаточного принципа распределения ресурсов. Впрочем, это относится не только к финансам, но и в целом к любым сервисным (не главным) для бизнеса функциям. Вместе с тем невнимательное отношение к приведенным выше темам, преднамеренное или вызванное незнанием недоинвестирование в инфраструктуру, в построение и автоматизацию процессов, а также в ресурсы финансового блока многократно увеличивают риски бизнеса, что в свою очередь нередко приводит к банкротствам.

Глава 1. Финансы в управлении компанией

Роль финансиста

Позиция финансового директора принципиально отличается от таковой его коллег по управлению компанией. Он работает в первую очередь на акционеров и только потом на генерального директора. Это универсально в современном бизнесе, общепринято в международном праве, но далеко не всегда интуитивно понятно самому финансисту и его непосредственному руководителю.

При этом финансовый директор не против генерального и управленческой команды, а всегда в ней. Тем не менее его отличие от прочих руководителей заключается в том, что он скорее оппонирует им в обсуждении стратегий, выступая в роли внутреннего скептика и спарринг-партнера. Кроме того, приоритет финансового руководителя и его команды – обеспечение всех групп пользователей внутри и вне компании достоверной информацией для принятия решений, а также контроль рисков.

Традиционно финансовый директор отвечал за финансовое планирование и анализ, бюджетирование, управленче-

ский, бухгалтерский и налоговый учет, управление ликвидностью. Среди последних тенденций в управлении бизнесом – повышение роли финансового руководителя в развитии бизнеса и стратегического операционного менеджмента. Финансовый директор превращается из учетного специалиста в полноценного бизнес-партнера генерального директора и полноправного участника совета директоров.

Как уже отмечалось, после распада СССР стратегические задачи финансового руководителя претерпевали глубинные трансформации. В 1990-е и 2000-е он должен был выстраивать систему оптимизации налоговой нагрузки, как правило, с использованием условно легальных методов, а также обеспечивать своевременное банковское финансирование, зачастую с использованием личных связей и допуская заинтересованность сторон. Незначительный процент исключений как в среде топ-менеджеров, так и со стороны банкиров, в первую очередь из небольшого числа иностранных банков, только подтверждали общее правило.

В 2010-х рост конкуренции в большинстве отраслей, в том числе с глобальными игроками, стремительный технологический прогресс в сфере государственного управления и налогового контроля в России, желание и возможность компаний, их акционеров и менеджмента выходить на международные рынки и привлекать капитал через *IPO* – все это привело к стремительной смене приоритетов в финансовом управлении. Стало важно показывать постоянный рост,

инвестиции в электронные каналы продаж и цифровизацию бизнеса, зачастую в ущерб эффективности привлечения клиентов, а также выбор инвестиционных проектов «по одежке», а не исходя из экономических показателей. Акционеры и руководители мотивировали финансовые команды фокусироваться не на эффективности бизнеса и автоматизации операционной деятельности, а на срочном открытии новых регионов и запуске продуктов за счет новых инвестиционных денег, привлеченных красивыми прогнозами и креативной отчетностью.

Далее, начиная с 2020 года, влияние пандемии, цифровизации бизнеса (уже вынужденной, а не по веянию моды), геополитической напряженности и, соответственно, фрагментация ранее глобального мира привели к росту конкуренции в большинстве отраслей, а также к серьезному усложнению операционных процессов, особенно для компаний, имеющих выход на международный рынок: обострилась зависимость от иностранных поставщиков и инвесторов, возникли проблемы с кредитованием в зарубежных банках, с закупкой оборудования, сырья и пр.

Если раньше приоритетом организации был рост показателей, достигаемый любой ценой часто за счет инвесторов или маржинальности, то сегодня фокус на другом – на прибыльности и операционной эффективности. В большей степени это касается среднего бизнеса. Те самые выжившие – успешные предприниматели и топ-менеджеры – поня-

ли, что дальнейшее устойчивое развитие бизнеса невозможно без построения регулярного управленческого учета, системы внутренних контролей, сквозной автоматизации процессов. В конце концов, без кардинально нового подхода к управлению компанией, в основе которого – финансовый менеджмент в современном, широком, понимании.

Среди тенденций последних лет я бы выделил стремление к внедрению эффективного сервисного подхода в работе организации. Это выражается в простом лозунге: необходимо отдать на аутсорсинг то, что будет продуктивно работать именно так, а соответствующие **внутренние подразделения должны начать считать свою экономику и внедрять клиентоориентированный конкурентный подход, причем на рыночных условиях.**

Если внутренний юрист или рекрутер в компании будет плохо выполнять свою функцию, не проявлять клиентоориентированность, то его внутренние клиенты наймут таких же внешних специалистов, а внутренние останутся без работы. Для адекватной оценки результативности сотрудника требуется создать инструменты – базовые финансовые дашборды с его метриками эффективности, доходов и затрат подразделений и команд, сравнения с бенчмарками на рынке, обязательно добавив расчет и анализ показателей удовлетворенности клиентов. Это и разработка методологии расчетов, сбора и интерпретации данных из множества источников, автоматизация процессов и работа с конечными потребите-

лями (в свою очередь внутренними клиентами финансового подразделения, которые также будут оценивать предоставленный сервис), клиентоориентированность и рыночность получаемых услуг.

Перечисленное выше – безусловно задачи финансиста, и это новый вызов профессии. Нужно успеть не только самому перестроиться на новый лад, но также изменить работу и отношение своих команд (если вы еще не сделали этого – поспешите) и помочь всей компании провести то же самое. Такова лидирующая роль финансового директора, ключевая задача руководителя по финансовому планированию и анализу, основная функция финансовых бизнес-партнеров.

От бухгалтера к бизнес-партнеру

Что же подразумевает современный подход к финансовому менеджменту? Это системообразующая деятельность – любой процесс в компании, любое бизнес-начинание должно вести к реализации ее стратегических целей, как количественных, так и качественных. Принято считать, что финансовое управление – это про количественный подход. Попросту – про цифры. Это не так.

Финансовый менеджмент сегодня – это прежде всего про стратегическое целеполагание бизнеса, про фокусировку на нескольких действительно важных качественных и количественных целях, про гибкое планирование в условиях стремительно меняющихся внешних факторов и конкурентной среды. Это значительно шире и глубже по проникновению в бизнес-процессы, нежели традиционный, «учетный», финансовый менеджмент.

Классический финансовый блок включает бухгалтерию, финансово-экономический отдел, казначейство. В современных компаниях их дополняют отделом автоматизации и сопровождения финансовых систем, а также финансовыми координаторами, которые занимаются закрытием месяца с контрагентами-клиентами, контролируют сбор дебиторской задолженности и управляют кредитными лимитами для контрагентов. В широком функционале финансо-

вые директора также отвечают за работу с акционерами, инвесторами и государством (по-английски investor relations и corporate governance, также сюда часто включается ESG-повестка, или Environmental, Social and Governance), курируют юридическую службу, комплаенс-контроль, контроль рисков, кадровый документооборот.

Не так давно появилась такая тенденция: сервисные подразделения предоставляют бизнесу функциональных экспертов (бизнес-партнеров), которые замотивированы на общие результаты компании, сравнительно хорошо разбираются в бизнесе и помогают сотрудникам коммерческих подразделений решать вопросы, связанные с соответствующим внутренним (или внешним, если привлекается аутсорсинг) сервисом. Это может быть *HR*, логистика, финансы, юридические вопросы и многое другое в зависимости от отрасли, к которой относится бизнес.

Бизнес-партнер отличается от рядового сотрудника сервисного подразделения бóльшим опытом и экспертностью в смежной функциональной или коммерческой сфере и вместе с тем – глубоким пониманием производственного процесса и безусловной ориентированностью на достижение результатов подразделения и компании.

Бизнес-партнер в данном случае – это, как правило, бывший финансовый контролер или опытный финансовый аналитик. Значительно реже – бухгалтеры, хотя для них это возможность личностного, профессионального и карьерного

роста и повышения дохода, а также страховка от выбытия из профессии. О последнем, очень актуальном, аспекте мы поговорим позже.

Финансовый бизнес-партнер помогает бизнес-подразделению или дочерней компании в решении операционных задач бюджетирования и долгосрочного планирования, в расчете юнит-экономики, финансовом моделировании.

В свою очередь и финансовому подразделению выгодно иметь «своего» специалиста в составе бизнес-подразделения. Он детально вникает в операционные задачи, помогает финансовым координаторам, занимающимся закрытием периодов с клиентами и контрагентами, ведет в подразделении бюджет, анализирует план-факт и занимается текущим планированием.

Становиться бизнес-партнерами можно тем, кто в своей работе имеет широкий перспективный взгляд, всегда ориентируется на общие результаты компании, стратегические цели и перспективное развитие, а не на собственные потребности или узконаправленные цели сервисной функции. Для успешной работы бизнес-партнеру важно иметь экспертность, детально знать процессы компании и разбираться в конкурентном окружении. Необходимо быть самостоятельным, ответственным, быстро обучающимся и, безусловно, опытным специалистом.

Учитывая политические изменения, происходящие в мире, структурные сдвиги в экономике, динамику развития

профессии финансиста с начала XXI века, я не побоюсь предположить, что любой современный финансовый менеджер и перспективно мыслящий бухгалтер, который хочет остаться конкурентоспособным на рынке труда, будет вынужден стать бизнес-партнером уже в ближайшие годы.

Приведу пример одного из коллег. Классический бухгалтер, она, из-за переезда в другую страну, была вынуждена оставить на время специальность, после чего работала удаленно рядовым сотрудником контактного центра. В определенный момент проявила себя и получила возможность занять в компании сначала должность бухгалтера, а затем – руководителя группы.

Знание операционных процессов изнутри, полученное во время работы в контактном центре, достаточно быстро позволило сотруднику стать не просто бухгалтером, а, по сути, бизнес-партнером, и в дальнейшем по праву занять позицию главного бухгалтера компании. Ей пришлось существенно подтянуть знание английского языка, переформатировать общепринятые негибкие и страдающие радикализмом бухгалтерские подходы в клиентоориентированные и сервисные, стать методологом с более широкими знаниями и зоной ответственности, чем у классического руководителя бухгалтерии.

В дополнение к этому она организовала активное и растущее профессиональное сообщество на базе чата, что, помимо помощи коллегам и улучшения качественного уровня

бухгалтерской среды в России, способствует развитию личного бренда.

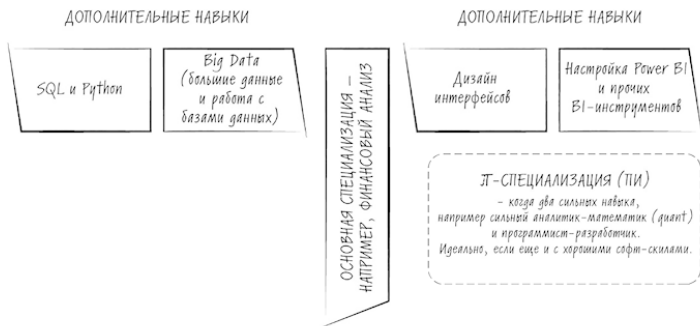
Вот это и есть – пусть непростой, но показательный и достойный уважения – путь от классического учетного работника к разностороннему, развивающему себя и окружающих финансовому бизнес-партнеру – специалисту будущего.

Профиль современного финансового менеджера

Для современного специалиста глубокая экспертиза и опыт в одной сфере становятся недостаточным условием для долгосрочного сохранения конкурентоспособности на рынке труда. Практически везде требуются разносторонние профессионалы. Во многом это вызвано ускорением бизнес-процессов, повсеместной автоматизацией и цифровизацией всех отраслей, а также резко возросшей потребностью бизнеса в быстром и качественном анализе больших массивов данных.

В условиях постковидной цифровизации, вымывания инвестиций и потребности бизнесов быть финансово независимыми, глобальной экономики, фрагментированной военными конфликтами, профессионал должен обладать T-специализацией: экспертными знаниями и опытом по ключевой зоне ответственности, общими навыками и различной глубины познаниями в смежных, комплементарных областях, а также постоянно учиться новому и совершенствоваться в старом.

T - СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



Например, финансовый аналитик должен быть экспертом в финансовом анализе, владеть на профессиональном уровне инструментарием *Excel* и *PowerPoint*, обладать навыками поиска и анализа информации, а также структурированного преподнесения ее в сжатой и доходчивой текстовой и визуализированной форме. Это основное.

Кроме того, финансовый аналитик может обладать такими комплементарными навыками, как умение составлять *SQL*-запросы к базам данных для получения необходимой информации при подготовке отчетов и проводить статистический анализ больших массивов данных (то, что по-английски называется *big data*).

Дополнительной специализацией может (и должен) стать навык работы с наиболее распространенными интерфейсами визуализации: *PowerBI*, *Tableau*. Причем нужно уметь не

просто пользоваться, но и настраивать сложные графические визуализации и дашборды аналитики, формировать вспомогательные базы данных, организовывать архитектуру общей системы аналитики.

Вне всяких сомнений, любой современный финансовый специалист, собирающийся оставаться в своей профессии еще 10–20 лет, должен обладать высоким уровнем знания английского языка, даже если непосредственная работа не предполагает устное или письменное общение на иностранном языке. Английский является международным языком бизнеса и науки. Я абсолютно уверен, что ежедневное самообучение, анализ актуальных изменений и новаций специалистом будущего невозможны без самостоятельного изучения актуальных презентаций, книг, лекций, статей и прочих источников на английском.

Необходимо постоянно учиться, самостоятельно определяя направления и курсы, которые требуются для сохранения конкурентоспособности с учетом собственных сильных и слабых сторон и видения (плана) развития карьеры. На мой взгляд, полезно пройти профессиональные и личностные тесты, чтобы знать о своих склонностях и недостатках. Важно иметь план развития карьеры, регулярно пересматривать и анализировать его – теперь это жизненная необходимость. Современный бизнес настолько быстро меняется, что «переобучаться» в новую профессию, скорее всего, потребуется не один, а несколько раз. Значит, нужно учиться, переучивать-

ся и доучиваться на протяжении всей своей профессиональной деятельности.

Приведу свой пример. В конце прошлого века, когда я оканчивал учебу в школе, наиболее престижными направлениями высшего образования считались банковские специальности, международная экономика, юридическое образование. Собственно, для получения высшего образования я, не без помощи и совета родителей, выбрал специальность, которая сочетала юридические и финансовые аспекты – новое и считавшееся актуальным после кризиса 1998 года антикризисное управление.

Работать же пошел в банковский бизнес – в управление отношениями с крупными корпоративными клиентами. Получил опыт их сопровождения и структурирования сделок в машиностроении, целлюлозно-бумажной промышленности и прочих «тяжелых» отраслях, поработал пять лет в ведущем иностранном банке в России, семь лет за рубежом – в двух западноевропейских странах.

Через десять лет после старта карьеры мне стало очевидно, что банковский бизнес ожидает зарегулированность и автоматизация операций, и потребность в людях уменьшится. Соответственно, возрастет конкуренция между опытными специалистами, попавшими под сокращение, а оплата труда вследствие роста конкуренции постепенно снизится. Поэтому свою текущую на тот момент специальность, в которой я был успешен и зарабатывал неплохие деньги, отнес к ма-

лоперспективным для развития карьеры. Перспективной посчитал работу в современных технологических компаниях, которые оцифровывают традиционные отрасли с массовым клиентским спросом.

Попробовав силы в собственном бизнесе и получив опыт в корпоративном финансировании, я обратился к управлению технологическими стартапами. Здесь приобрел навыки управления финансами компании, масштабирующей свою деятельность, и развил менеджерские компетенции в руководстве растущим коллективом при ежегодном удвоении-утроении объемов и стремительном расширении географии операций. Параллельно я осваивал смежные навыки в управлении базами данных, *IT*-инструментарием и разработке продуктов. Считаю, что это и есть проактивное планирование карьеры и самостоятельное становление Т-специалиста.

Ведущие эксперты по карьерному развитию, в свою очередь, уже говорят о будущем для П-специалистов. В отличие от Т-специалистов, которые обладают одним стержневым профессиональным навыком, они углубленно развивают две профессиональные экспертизы, как правило, смежные.

Например, для финансового аналитика таковыми могут стать финансовый анализ и управление базами данных, финансовое планирование и эконометрическое моделирование и статистический анализ с углубленным знанием маркетин-

говых инструментов и знаниями в смежных областях. Для руководителя – развитие навыков автоматизации процессов и изучение и внедрение в работу методик гибкого управления (*agile-management*).

Как видите, востребованность специалистов определяется не только хорошо прокачанными навыками коммуникации, умением находить общий язык со всеми типами сотрудников и стейкхолдеров (так называемых *soft skills*), но и наличием опыта автоматизации рутинных процессов и управления данными, а также желанием постоянно развиваться в этом направлении. Очевидна тенденция в растущем спросе на «умеющих договариваться аналитиков-автоматизаторов».

Мотивация финансовых сотрудников

Перечисляя главные области внимания финансового директора, на первое место я поставил управление персоналом. Это сделано не случайно – в современном мире в основе успеха бизнеса лежит человеческий фактор. Я искренне считаю, что **плох тот руководитель, который нанимает людей глупее себя**. На каждой ключевой позиции в финансовом блоке должен быть специалист, разбирающийся во вверенной ему зоне ответственности намного лучше и глубже своего руководителя – финансового директора.

Это практически одинаково верно как по отношению к разработке продукта, ключевым производственным и операционным функциям, так и к сервисным внутренним бизнес-процессам, например финансовому управлению. Этому принципу в изложении основного материала я буду следовать и далее.

Поскольку ваш бизнес и успех зависят от качеств людей и их вовлеченности в работу, то и стратегический приоритет следует отдать повышению эффективности использования этого ресурса. Речь идет о мотивации персонала, как текущей, так и долгосрочной.

Безусловно, на любой позиции должны быть люди, бескорыстно интересующиеся своей профессией, работающие по призванию, а не за зарплату. Если вы как финансовый

специалист чувствуете, что занимаетесь не своим делом, вам не интересны ежедневно выполняемые рутинные обязанности, если вы не стремитесь самостоятельно, без принуждения развиваться в профессии – очень серьезный повод срочно переосмыслить свои приоритеты и цели, поискать другое приложение для собственной энергии и времени.

Работа, за вычетом времени на сон, в сутках занимает бóльшую, наиболее продуктивную часть нашей жизни, а значит, глупо заниматься нелюбимым делом. При этом простое удовольствие от работы ни в коем случае не отменяет справедливую денежную компенсацию. В идеале она должна покрывать все основные потребности человека и его семьи, ведь это высококвалифицированный труд.

Бывает так, что заработная плата бухгалтеров и финансовых координаторов оказывается низкой по сравнению с доходами остального персонала компании, и это соответствует рынку. К сожалению, если ситуация на нем складывается так, то и коммерчески ориентированная организация не может платить существенно больше рынка. Для сохранения мотивации и роста уровня жизни таких специалистов им следует индивидуально развиваться с прицелом на расширение экспертности и зоны ответственности.

Поскольку финансовый директор, в отличие от прочих топ-менеджеров, больше работает на акционеров, нежели чем на генерального директора, то и мотивировать его надо не краткосрочными показателями, а долгосрочными страте-

гическими – в первую очередь капитализацией бизнеса.

Это позволяет нивелировать конфликт интересов, в частности – снизить риск принятия решений с коротким горизонтом планирования в угоду текущим показателям эффективности бизнеса. Часто в компаниях вольно или невольно происходит подстройка отчетности под требуемые для выплаты годовых бонусов цифры, принятие краткосрочных инициатив, удобных для менеджмента, но невыгодных для долгосрочного повышения стоимости бизнеса. Задача финансового руководителя вместе с советом директоров и внутренними аудиторами – выстраивать процессы таким образом, чтобы достичь баланса между краткосрочными задачами и стратегическими целями компании и избежать конфликта интересов разных групп персонала с целями организации.

Сотрудников, занимающихся финансовым менеджментом, следует мотивировать высокой фиксированной заработной платой, чтобы у них не возникала необходимость в переменной части (бонусах и премиях, зависящих от общего годового результата компании). Последнюю нужно вводить за отдельные проекты, требующие «героических» усилий для реализации: сделки *M&A*, привлечение инвестиционных раундов, выход на биржу (первичное размещение *IPO* и вторичное предложение акций – проведение *SPO*), проведение аудитов или дью-дилидженсов² в рекордные сроки. Это от-

² Дью-дилидженс (англ. *due diligence*) – процедура составления независимого,

носится не только к финансовому директору, такую систему поощрения необходимо распространять на ключевых сотрудников финансовой службы.

Вернемся к компетенциям финансиста. Конечно, он должен обладать всем комплексом знаний о бизнесе и производственной деятельности. От современного финансового менеджера требуется широкий взгляд и глубокое понимание процессов за пределами финансов и бухгалтерского учета. Любой такой специалист, даже если это учетный работник или сотрудник, управляющий кассой и счетами, должен понимать бизнес-процессы организации и цепочку создания стоимости, разбираться в конкурентной среде предприятия и, как результат, – видеть свое место в поддержании работоспособности и развития предприятия.

Задача финансового руководителя также заключается в подборе правильных людей и постоянном транслировании им задач, ценностей и конкурентных позиций компании, в которой они работают. Со стороны же сотрудников необходима искренняя заинтересованность операционными процессами и стратегией организации, создаваемыми ею продуктами, ощущение важности своей роли влияния на общий результат.

Такой подход к мотивации финансовых работников поз-

объективного мнения о состоянии бизнеса, включающая анализ инвестиционных рисков, проверку ключевых аспектов бизнеса, анализ достоверности финансовой отчетности и степени проработки внутренних контрольных процедур и процессов.

воляет выстроить достаточный уровень экспертности и вовлеченности в бизнес, сформировать на вверенном участке работы здоровый перфекционизм и мотивировать на достижение общих результатов. Руководитель же финансового блока должен обладать существенной независимостью в рамках команды менеджмента, чтобы иметь возможность эффективно отвечать за выстраивание контрольных процессов, правильно организовать систему информирования для принятия решений руководителями продуктовых направлений, функциональными лидерами, акционерами и инвесторами.

Соответственно, только обладая существенной независимостью от бизнес-лидеров и не имея ангажированности к краткосрочным результатам, на советах директоров финансовый руководитель может комментировать показатели за прочих топов, поскольку он менее подвержен влиянию текущих целей. В таком случае доверие его комментариям априори выше, а конфликт интересов значительно меньше, или, в идеале, отсутствует.

Среди качеств финансового директора важна добросовестность (англ. integrity) – акционеры должны быть уверены, что он всегда прозрачно и честно описывает результаты, даже если это не выгодно лично ему. Вот почему важно отстраивать (и настраивать) систему, в которой суждения и управленческие решения лидера финансового подразделения не подвержены прямому или косвенному влиянию мотивирующего краткосрочного фактора,

например, выплатам бонусов по результатам компании за квартал, полугодие, год.

Со стороны финансового руководителя крайне важно учитывать, что, представляя отчетность и результаты работы компании и подразделений топ-менеджерам, совету директоров и акционерам, желательно оформлять выводы в письменной форме, чтобы избежать неверной интерпретации цифр и последующего необъективного ухудшения восприятия ситуации из-за эффекта испорченного телефона.

Найм финансового директора

Найм финансового директора – интимный процесс для организации и работника. Компания пытается найти квалифицированного сотрудника, подходящего под ее задачи по навыкам и опыту и соответствующего корпоративной культуре. Последний момент очень важен. Финансовый директор формирует культуру работы внутренних сервисов: по кадровому и бухгалтерскому документообороту, платежам, бюджетированию, финансовому анализу, автоматизации и многому другому.

Вы как опытный руководитель должны задавать прямые, подчас резкие вопросы о состоянии финансов и связанных с ним процессах в компании, а на более позднем этапе, но обязательно до принятия решения о трудоустройстве, – запрашивать основные внутренние финансовые документы организации для собственного экспресс-анализа. Как правило, это:

1. отчетность по результатам закрытого месяца, на основании которой менеджмент принимает оперативные решения;
2. актуальная финансовая модель (или та, которая есть в наличии);
3. последний актуальный пакет документов, который направлялся на регулярное заседание совета директоров.

Важно всегда спрашивать, как в компании принимаются значительные решения: какие из них принимает только *CEO*, а какие – непосредственно топ-менеджер, тот же финансовый директор. Важно уточнить и о зоне ответственности других топ-менеджеров: кто входит в круг *CEO-1*, какие решения руководитель принимает самостоятельно, какие – только совместно со вторым топом или с *CEO*, какие решения *CEO* выносит на обсуждение, голосование команды топ-менеджеров.

Часто в средних и даже крупных частных компаниях механизмы принятия решений существуют на понятийном уровне, что дает возможность для их интерпретации, снижает скорость принятия решений, а также создает персональные риски для управленческого персонала.

С разделением зон ответственности операционного менеджмента компании и ее совета директоров дело обычно обстоит проще, так как эти вопросы регламентируются законодательством, уставными документами, а также акционерными соглашениями. Между тем и тут часто встречаются «серые зоны», которые акционеры иногда оставляют умышленно для сохранения дополнительных инструментов воздействия на менеджмент. Наличие «серых зон» не страшно, но важно, чтобы топ-менеджер понимал, где проходит граница между его полномочиями и ответственностью и ответственностью совета директоров и непосредственно акционе-

ров, а также хорошо представлял себе участки «серой зоны».

Поэтому на этапе найма вам как финансовому директору следует прямо задавать интересующие вас вопросы, уточнять наличие конкретных процессов и процедур в компании, спрашивать о регламенте подготовки документов и принятия решений, распределении полномочий и ответственности между топ-менеджментом и советом директоров, а также об отношении руководителей и совета директоров к возможным изменениям процессов, непосредственно относящихся к зоне ответственности финансового директора.

Адресные вопросы стейкхолдерам на этапе предварительного обсуждения сотрудничества заставляют генерального директора, совет директоров и акционеров – тех, кто в данном случае принимает решение о найме финансового директора и в дальнейшем взаимодействует с ним, – понять и переосмыслить свои мотивы и задачи при принятии на работу финансового руководителя, выбрать верную тактику ведения переговоров, проранжировать по значимости критерии отбора подходящих кандидатур.

Следует помнить, что найм руководителя похож на заключение брака – решение принимается надолго, и никто, как правило, прямо не заинтересован в обмане. Вместе с тем на практике часто возникает противоположная ситуация: при выборе партнера для долгосрочного и плодотворного сотрудничества стороны по недосмотру или недостаточному предварительному анализу допускают самообман, а со-

вершенные при этом ошибки исправлять достаточно сложно, долго, дорого, да и болезненно, в конце концов.

На этой ноте я предлагаю перейти к целеполаганию и мотивации сотрудников.

Глава 2. Мотивация и целеполагание

Цели работы финансовой службы

Основа любого бизнеса – удовлетворение потребностей клиента. Бизнес возникает только там, где есть неудовлетворенный спрос, и прекращает свое существование, когда теряет клиента из-за уменьшения у него потребности в товарах, услугах, сервисе, появления заменителей или более эффективных конкурентов. Если потребности нет или она удовлетворяется без помощи бизнеса, то клиент не будет пользоваться услугами такого предприятия, перейдет в другой сервис, что в случае массового проявления приведет к банкротству компании.

Вот какие принципы должны работать в самой организации в отношении внутренних сервисов: необходимо искать и закрывать боли клиентов, причем постоянно находить способы, как сделать данный процесс наименее затратным и при этом повысить удовлетворенность заказчика. Все лишнее, искусственное, навязанное со временем отмирает, поэтому процессы должны строиться на естественных потребностях.

В случае финансов – в широком смысле сопровождение

принятия решений, помощь в управлении активами, снижение рисков и, безусловно, само финансирование бизнеса. Требования налоговых органов и прочих государственных структур выполняются только потому, что это составная часть процессов по управлению активами и рисками. Одним же из важнейших клиентов – стейкхолдеров финансового блока выступают акционеры в их широком понимании: непосредственно держатели акций, облигаций и прочих долговых и конвертируемых ценных бумаг, кредитных нот, долгосрочные инвесторы, кредиторы в рамках проектного и синдицированного финансирования.

Чтобы соответствовать требованиям ваших внутренних и внешних клиентов, финансовым специалистам следует настраивать процессы в компании с учетом максимально комфортного и предиктивного удовлетворения спроса на информацию и аналитику – в первую очередь менеджмента и акционеров.

В связи с этим необходимо подбирать сотрудников подразделений финансового блока, обращая внимание не только на их послужные списки, регалии, но и на совместимость с принятыми в компании и финансовом подразделении ценностями и методами ведения дел. Это звучит банально, но часто на практике именно таким простым и понятным вещам уделяется недостаточно внимания. Последствия же неверных решений и невнимательности бывают разрушительными как для коллектива, так и для имиджа финансовой

службы внутри компании.

Здесь полезно обратить внимание на одну из ведущих компаний по объемам продаж – а по качеству и сервису, на мой взгляд, безусловного лидера российского продуктового ритейла – «Вкусвилл». Его учредители и руководители давно пропагандируют внутри и вовне корпоративную политику клиентоориентированности и минимизации бюрократии. Каждый сотрудник компании выполняет определенные функции для конкретного клиента, причем зачастую для нескольких типов таковых. Главным клиентом выступает потребитель – посетитель магазина или пользователь онлайн-доставки «Вкусвилла». Другим не менее значимым клиентом является заказчик его работы – внутренний клиент.

Потребитель, он же внешний клиент розничной сети, голосует за компанию своим вниманием, размером потребительской корзины и количеством потраченных средств за определенный период, соответственно, может увеличивать и снижать пользование товарами «Вкусвилла» или перестать пользоваться ими вовсе. Так же и сотрудник – пользователь внутренних сервисов – должен иметь выбор между внутренними сервис-провайдерами и возможностью их замены вплоть до полного перехода на внешние, сторонние сервисы.

В связи с этим во «Вкусвилле» внедрена не просто «клиентократия», как ее называют руководители, но и дублирование всех ключевых функций. Это сделано для того, что-

бы внутренний клиент всегда имел выбор, а внутренние сервисы существовали в условиях мотивирующей и оздоравливающей конкуренции. Вне всяких сомнений, такая модель приживается далеко не на каждой корпоративной почве и не в любом секторе, ведь где-то не хватает маржинальности на подобные «излишества», а где-то – в силу требований по организации внутренних процессов (например, безопасности). В других корпоративных культурах подобное может способствовать политиканству – появлению интриг, коалиций, сплетен и в итоге – ухудшению качества сервисов и снижению эффективности проводимых процедур. Между тем перенимать, тестировать и выборочно внедрять лучшие корпоративные практики – это залог развития, мотивации и долгосрочного успеха коллектива.

Сотрудникам внутренних сервисных подразделений полезно всегда помнить о том, что если они теряют значительную часть клиентов, то им грозит банкротство, как и в случае с обычной конкуренцией. Соответственно, если во внутреннем сервисе оказывает услуги недостаточно клиентоориентированный сотрудник, то корпоративная культура и бизнес-практика компании должны предполагать возможность пересмотра его сферы деятельности или же увольнение. В немалой степени подобная корпоративная культура и формирование соответствующей среды или напротив – отказ от создания конкурентоспособной финансовой службы, популизм и покровительство недобросовестных работников –

прямая ответственность и на самом деле выбор финансового руководителя.

Структура финансового подразделения

Как вы все понимаете, структура финансового подразделения зависит от функционала и зон ответственности, которые курирует финансовый руководитель в каждой конкретной компании. Их понимание и видение сильно варьируются от акционера к акционеру, поэтому в различных организациях финансовый директор может отвечать за большой круг задач, сильно отличающихся по широте, глубине и качеству.

Также достаточно сильно традиционные обязанности и полномочия финансового руководителя варьируются по географическому принципу – от страны к стране. Мне довелось работать в разных государствах на протяжении более десяти лет, как банковским специалистом и руководителем корпоративного клиентского блока банков в России и Европе, так и руководителем компаний в нескольких странах Европы и Персидского залива. В начале карьеры я напрямую взаимодействовал с финансовыми директорами организаций, а впоследствии и сам занимал эту должность. Этот опыт позволяет сравнивать подходы в регионах, где я работал или с которыми тесно сотрудничал и где строил бизнес.

В России функционал финансового руководителя довольно широк, от бухгалтера до финансового директора, а именно:

1. главный бухгалтер с обязанностями финансового директора;
2. руководитель финансово-экономического отдела с акцентом на анализ данных и планирование (даже без руководства бухгалтерией и проведения оплат);
3. финансовый директор, принимающий решения широкого спектра бухгалтерских и финансово-экономических задач в качестве классического финансового директора или заместителя генерального директора по экономике и финансам;
4. финансово-операционный директор с широким набором задач не только финансового и учетного вида, но и с ответственностью за операционные и административные сервисные подразделения компании.

В последнем случае, помимо чисто финансовых подразделений наподобие финансового отдела, казначейства и бухгалтерии, в зону ответственности руководителя добавляются операционный блок, кадры, бизнес-аналитика, автоматизация и сопровождение корпоративных ИТ-систем, юридическая служба, комплаенс и внутренние контроли, административно-хозяйственный блок.

В Западной Европе финансовый директор традиционно обладает существенным бухгалтерским и налоговым бэкграундом, являясь в нашем понимании больше главным бухгалтером с функциями финансового руководителя. Поэтому обычно стандартным требованием к таким директорам в Ев-

ропе является наличие сертификации CPA (*Chartered Public Accountant*).

Большое внимание в работе финансовой службы европейской компании уделяется кредитному анализу, работе с дебиторской и кредиторской задолженностью, налоговому учету и отчетности. Причем типичным развитием карьеры финансиста считается не горизонтальное изучение различных функционалов и широкий охват в рамках зоны ответственности одного специалиста или отдела, а повышение экспертности и фокус в конкретном направлении. Зачастую финансовые специалисты европейских компаний всю жизнь работают в одной зоне ответственности, получая постепенное повышение заработной платы вследствие индексации и обретения бóльшей самостоятельности в принятии решений (например, в определении размера и сроков лимитов по дебиторам).

В странах СНГ и ЕС наиболее распространен функционал так называемого «классического» финансового директора, состоящий из: 1) финансового анализа и планирования, включающего анализ проектов (*ad hoc* задачи – по запросу), финансового моделирования, бюджетирования; 2) бухгалтерского и налогового учета; 3) управленческого учета и отчетности; 4) автоматизации процессов и отчетности, управления финансовыми системами; 5) казначейства как управления ликвидностью, проведением платежей и ведением платежного календаря.

Обычно корпоративные ИТ-системы также находятся в зоне ответственности финансового директора. Причем он играет ведущую роль в выборе и доработке не только финансовых систем, но и общих систем управления и автоматизации (*ERP*), систем автоматизации клиентских отношений (*CRM*) вместе с руководителями производственных и коммерческих подразделений. Технический директор в свою очередь отвечает за поддержку работоспособности систем, сопровождение хранилищ данных и кибербезопасность, службу технической поддержки пользователей систем, сопровождение компьютерной и прочей офисной техники и организацию доступов.

В странах Северной и Южной Америки финансовый директор – это общий руководитель (*general manager*) с широким функционалом ведения отношений с акционерами, управления финансами, ликвидностью, контролем за рисками, полномочиями в представлении компании и подписании документов. В Штатах руководители функциональных подразделений именуются вице-президентами.

В частности, показательно, что в США при выводе компании на биржу полную юридическую (вплоть до уголовной, со сроками, превышающими 20 лет) ответственность за деятельность организации и предоставляемую инвесторам информацию несет именно *CEO* и *CFO*. Не коммерческий и не технический директор, не вице-президент по юридическим вопросам, а именно финансовый руководитель,

он же вице-президент по финансам. Он и генеральный директор несут полную персональную ответственность за деятельность компании и достоверное отражение состояния дел в публичных документах. Соответственно, финансовый директор – это, по сути, второй по важности руководитель в организации, имеющий такую же степень ответственности перед акционерами, что и генеральный директор.

В Азиатско-Тихоокеанском регионе функционал финансового руководителя разнится от страны к стране: исторически сложилось так, что большее влияние на развитие управленческих принципов компаний в одних странах оказали европейцы, в других – американцы, а где-то велико влияние китайских и японских систем корпоративного устройства и подходов в менеджменте.

Какую зону ответственности вы бы ни приняли, будучи финансовым руководителем, вам необходимо структурировать обязанности, полномочия и ресурсы внутри финансового блока. Учитывайте нагрузку на линейных руководителей: любой менеджер должен иметь некоторый запас свободного от текущих операционных задач и запросов времени, которое он сможет инвестировать в улучшение процессов, менторинг вверенной команды, профессиональное саморазвитие. Также помните о золотом правиле управления: оптимальное количество непосредственных подчиненных у любого руководителя не превышает семь человек. Конечно, многое зависит от функционала и набора текущих за-

дач, а также уровня подчиненных – одному лидеру для максимальной эффективности требуется экспертная группа из двоих-троих помощников, другому – команда из пяти – семи человек.

Гибкое управление и планирование

Современный мир слишком динамичен для долгосрочных планов. Мы не можем предсказать, что будет через месяц, поэтому планировать на год или тем более несколько лет как минимум бесполезно, а то и вредно. Наверное, вы слышали подобное. Возможно, и сами являетесь сторонником гибкого управления, а вместе с ним и гибкого планирования.

В мире, где в последние несколько лет слишком часто прилетают «черные лебеди», становится очень сложно централизованно, с более или менее приемлемой достоверностью планировать будущее, строить прогнозы. Это верно, но отчасти. Мы действительно проходим через периоды экономической и геополитической нестабильности вкупе с невозможным еще 50 лет назад прогрессом в технологиях, сопровождающиеся ускорением и без того стремительного накопления информации, методов ее сбора и обработки.

С одной стороны, все невероятно ускорилось и усложнилось, с другой – люди, как центральное звено в принятии и анализе поступающих данных, оказались совершенно не готовы физически и психоэмоционально настолько же быстро развиваться. Вот почему современный руководитель похож на обычного водителя автомобиля, которого посадили в болид «Формулы-1» без необходимой подготовки или в кресло пилота военного сверхзвукового самолета, уже находящегося

ся в воздухе.

В этот момент, чтобы не разбиться, нашему новому командиру требуется очень быстро сориентироваться. Надо понять, какие данные необходимы в текущий момент, молниеносно отфильтровать общий поток поступающей информации, используя только те приборы, что нужны именно сейчас, не отвлекаясь на второстепенные задачи и данные. Еще следует разобраться в ситуации, определить, в чем ее главная угроза и какие задачи действительно приоритетны.

В этом новом для всех нас мире все равно надо планировать, строить прогнозы, бюджетировать и закладываться на будущее. Иначе без системного подхода, фильтрации гиперпотока информации, определения важного, планирования целей и выстраивания мотивации для их достижения коллективом не получится организовать созидательную долгосрочную деятельность. Без разумного системного подхода к прогнозированию и планированию невозможно построить бизнес, развить его и провести через все кризисы взросления. А именно этим мы и занимаемся.

Здесь мы подходим к концепции планирования будущего, организации мотивации коллектива на основе здорового стремления к достижениям и саморазвитию, создания нового и преодоления ограничений, как глобальных внешних, так и внутриорганизационных. А главное – мы делаем это для преодоления собственных страхов, чтобы иметь возможность сказать себе спустя много лет: «Я делал все, несмотря

ни на что и ни на кого. Верил в себя, учился, стремился, добивался».

Именно такая концепция самомотивации, организационного целеполагания, гибкого планирования и бюджетирования составляет предмет моего интереса, и ею я хочу поделиться с вами.

Далее в этой и последующих главах мы рассмотрим основные принципы, техники и механизмы подготовки себя, организации и ее процессов, а также ведущих стейкхолдеров компании к гибкому, адаптивному целеполаганию, планированию и бюджетированию.

Потребность в самореализации

Любому действию предшествуют определение и постановка цели, выбор пути и методов ее достижения. Для правильного планирования результатов, постановки целей сотрудникам и выбора мотивирующих инструментов руководителям организации следует определиться с индивидуальными для них, их коллективов и компаний ответами на вопросы: «Как ставить и достигать цели?», «Что мотивирует нас?».

Для эффективного поиска ответов следует сначала определиться с глубинными целями и мотиваторами: что важно для организации; зачем существует компания, что она несет в мир, какие цели клиентов решает; зачем сотрудники ходят на эту работу, к чему стремятся (помимо денежных вознаграждений); какие есть группы стейкхолдеров в компании и какие у них цели, как последние пересекаются между собой. И в конце концов, как эффективно совместить все мотиваторы и цели в единое дерево целей организации.

В условиях ускоряющегося технологического прогресса и креативной экономики ключевое конкурентное преимущество компании – правильно мотивированные, эффективные и лояльные сотрудники. В данном случае «правильная» мотивация – это создание в компании среды, способствующей творчеству, самовыражению, постоянному саморазви-

тию сотрудников и, в свою очередь, развитию организации. Такое невозможно в строгой иерархической корпоративной структуре крупных компаний XX века.

Многие руководители считают, что сокращение цепочек принятия решений, максимальное удаление промежуточных звеньев управления, внесение элементов дискуссии в принятие решений, отказ от строгого соблюдения дресс-кода и переход на гибкие рабочие часы – все это расхолаживает сотрудников, подрывает дисциплину в коллективе и, как следствие, приводит к снижению управляемости, анархии и распаду организации. На самом деле такие традиционалисты в первую очередь боятся утраты авторитета и снижения собственной значимости в компании, а возможно, даже потери работы.

В современной науке превалирует мнение, что в работе, бизнесе, созидательном труде нас мотивирует стремление самореализовываться. Причем по большей части через собственные установки, внутреннее стремление к достижениям. И делаем мы это обычно неосознанно. Подсознательно стремимся заниматься тем, что доставляет нам удовольствие. Если в повседневной работе не получать удовольствие от своей деятельности и ежедневной реализации целей, то и качественного результата не получится достичь.

Мой опыт, изучение практик управления успешными компаниями, выводы международных консультантов и исследователей в области управления и мотивации – все гово-

рит о том, что современная организация, стремящаяся оставаться эффективной, должна совмещать свою стратегию и цели с целями сотрудников. Только счастливые работники, которые находятся на правильных местах и ежедневно занимаются приносящим удовольствие делом, позволяют компании достаточно быстро развиваться и гибко подстраиваться под стремительно меняющиеся внешние факторы и конкурентную среду. На первый взгляд это может показаться утопией, но только через подобную установку можно долгосрочно строить успешный бизнес.

Кстати, здесь можно провести параллель со взаимодействием членов семьи. Ведь недавно в методиках воспитания детей современное общество прошло тот же самый путь – от жесткой иерархичности, авторитарности в отношении подрастающего поколения (и женщин, кстати) и отрицательных способов подкрепления и мотивации до воспитания через личный опыт и свободное исследование мира, сопереживания, открытости и проговаривания острых вопросов, а также коллективного обсуждения решений, влияющих на быт, жизнь и судьбу отпрыска. И здесь я обращаю ваше внимание на то, что наша собственная жизненная стратегическая установка должна соответствовать компании и ее ценностям. Если вы сторонник традиционных авторитарно-иерархических подходов, то свобододолюбивая атмосфера молодежного стартапа будет вам казаться несерьезной и не

соответствующей рабочим ценностям, а вы в свою очередь будете токсичным для коллектива. И наоборот – демократичный лидер, исповедующий гибкие подходы в управлении и планировании, будет не к месту в компании с агрессивными практиками менеджмента. Подобные союзы, как и в личной жизни, приносят обеим сторонам только страдания.

Есть подход, который отвечает требованиям времени. Он называется *Objectives and Key Results (OKR)* – фреймворк целеполагания, применяемый для систематического исполнения стратегии, повышения мотивации и фокусировки сотрудников на самом важном и ценном для компании. *OKR* возник не на пустом месте – это аналог и продолжатель традиций систем целеполагания прошлого века *MBOs*, *SMART goals*, *BSCs*, *KPIs*, но с актуальным современному бизнесу фокусом на людей, децентрализованность, гибкость.

Метод изначально разработан и внедрен в *Intel*, потом предложен Джоном Дорром (*John Doerr*) руководству *Google* в первый же год существования компании. По мере того как ее сотрудники переходили из компании в компанию, методика *OKR* стала известна и распространилась среди технологических корпораций (*Oracle*, *Netscape*, *Amazon*, *Flipboard*, *Twitter*, *Spotify*). Сейчас даже небольшие (но передовые) компании и стартапы внедряют *OKR* в систему управления. Сильнейшему скачку в популяризации подхода способствовал и известный консультант Фелипе Кастро (*Felipe Castro*),

автор знакомой многим книги «OKR для начинающих» (в оригинале *The Beginners Guide to OKR*).

В последующих главах мы рассмотрим практику применения *OKR* с основными техниками и подходами. Расскажу о распространенных ошибках, которые допускаются при ее внедрении. Также покажу, как внедрить в финансовом блоке и в целом в компании управление по целям, как разработать индивидуальные цели и совместить их в дерево целей организации, как мониторить прогресс и корректировать планы. В итоге необходимо связать в единую систему индивидуальные цели, групповые планы, продуктовые метрики, планы развития и бюджетирование, долгосрочное планирование количественных и качественных характеристик, достижение стратегических целей компании и ее акционеров.

Культура компании и принятие решений

Рассматривая эффективные подходы к мотивации и целеполаганию в компании, считаю важным обозначить фактор культуры управления как ключевой для построения регулярных бизнес-процессов. Данным вопросом необходимо заниматься уже на раннем этапе построения бизнеса.

Это как воспитание ребенка. Если вы считаете, что можно десять лет не заниматься человеком, а потом наверстать упущенное за пару лет в более старшем возрасте, то ошибаетесь. То же самое применимо к компании, коллективу и происходящим в организации процессам.

Организация, бизнес – не что иное, как социальная конструкция, сообщество людей с принятыми между ними паттернами поведения, внутренними культурными мемами, ритуалами и законами. Если с раннего возраста не формировать в компании правильную культуру работы с данными, документами, активами, людьми, если не настраивать необходимые для развития бизнес-ритуалы, не поощрять (иногда через негативное подкрепление – выговоры, штрафы, показательные увольнения) правильное и ответственное, взрослое поведение среди сотрудников, то и ваша организация, как ребенок, вырастет как вырастет, а менять ее культуру и бизнес-процессы в будущем сложнее, иногда это даже невоз-

можно.

По аналогии с ребенком: если вы не будете постепенно передавать полномочия в принятии операционных решений своим сотрудникам – менеджерам среднего звена, топ-менеджерам, то внезапное делегирование в кризисный период из-за выхода собственника из бизнеса, смены авторитарного или приверженного микроменеджменту *CEO* станет серьезным испытанием для компании и всей системы управления. Ее нельзя выстроить по требованию, так же как и быстро перейти из директивной, иерархической модели управления к плоской демократической структуре с совещательной культурой и распределенными центрами принятия решений.

Наверняка найдутся читатели, которые захотят указать на несоответствие ранее приведенных эпитетов (о гибком управлении, определении целей «снизу вверх» и главное – мотивации через положительное подкрепление) высказанному выше призыву к воспитанию правильного поведения, допускающего иногда негативное подкрепление. Противоречия нет. Я убежденный сторонник гибкого и партисипативного подходов в менеджменте. Но они работают при наличии в коллективе консенсуса и определенных ценностей. Например, непринятие политиканства и интриг ни в каком виде. Иногда для формирования и привития правильного поведения требуется жестко указать сотруднику на неверное, неприемлемое и наказать за повторение ошибки.

Для реализации гибкой, партисипативной системы управ-

ления необходима соответствующая, подходящая под задачи корпоративная культура, поддерживаемая руководителями внутри компании и желательно самоорганизующаяся. Путь к этому непрост, а идеал, как водится, не всегда достижим, но стремиться к нему надо, чтобы не просто поспевать за конкурентами, а обгонять их.

Надеюсь, эта книга поможет собственникам и руководителям компаний посмотреть на существующие у них процессы управления, мотивации и целеполагания под другим углом, с точки зрения построения самостоятельной и саморазвивающейся системы. Прежде всего следует обратить внимание на отношение к формированию и совершенствованию механизма обучения сотрудников. Если посмотреть на происходящее в бизнесе с точки зрения родителей, строящих здоровую и адаптивную систему, которая сможет самостоятельно проходить кризисы, самообновляться, замечать опасности и отрабатывать угрозы, не просто выживать, а созидать и развиваться, преобразовывая себя и окружающую действительность в лучшую сторону в течение многих лет и десятилетий, – тогда и горизонт планирования серьезно сдвигается в будущее, цели становятся глобальнее, а угрозы и риски видятся четче.

Персональные цели финансиста

В последние пару недель календарного года я стараюсь довести до логического завершения (или закрытия промежуточного этапа) все дела, а также подвести итоги: посмотреть, что удалось, а что – не совсем, понять почему и составить план на следующий год. Это важно и обязательно для меня. В начале года, согласно возникшей в России традиции долгих новогодних праздников, я обычно две недели отдыхаю, путешествуя по разным странам. В поездках есть время подумать, причем сознание автоматически фокусируется на сценарном моделировании и формулировании стратегических целей развития (как себя и своей семьи, так и подразделений, компании).

Финансистам (и не только им) я предлагаю начинать каждый год со стратегических действий. Самое важное для каждого из нас – осмысление и уточнение личных целей и планирование жизни. Считаю, что каждому человеку следует выработать для себя собственные миссию и видение будущего – как и любому бизнесу или некоммерческому проекту, и обязательно озвучить их себе. Формулировка должна быть не абстрактной и обращенной одновременно ко всем и ни к кому, а четкой и ясной.

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.