



КонсультантПлюс

Статья: Я в стратеги бы пошел. Финансовые
директора и CFO - новая реальность
(Зайцев С.)
("Финансовая газета", 2021, N 8)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 23.03.2021

"Финансовая газета", 2021, N 8

Я В СТРАТЕГИ БЫ ПОШЕЛ. ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА И CFO - НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Начало нынешнего года ознаменовалось всплеском резюме от финансовых директоров и CFO, активным поиском компаниями финансистов нового уровня. Обычно CFO - это наиболее лояльные бизнесу руководители, они меняют работодателей реже других сотрудников. Что же сейчас заставляет их сниматься с "насиженных мест"? Что движет собственниками компаний, которые находятся в поиске CFO с адекватным времени набором компетенций?

Организации сильно сократили свои расходы за время пандемии, сокращения коснулись бэк-офисов, хед-офисов, финансовых отделов, которые сократились на треть, а то и в два раза. Многие большие компании, в которых, как правило, было несколько финансовых директоров по направлениям (форматам) и директор корпоративного центра, в ходе оптимизации от некоторых из них отказались.

Ярко проявилось несоответствие финансового директора новым требованиям, не все могут сочетать в себе качества, обеспечивающие контроль операционной деятельности и способность мыслить стратегически, сценариями. Кризис принуждает собственников и CEO оперативно искать новые пути развития бизнеса, им важно иметь в команде надежного партнера, ключевую фигуру, на которую можно положиться. Этой фигурой призван стать CFO. Собственники, как правило, ищут на стороне экспертов высокого уровня в сфере финансов, обладающих нужными им компетенциями.

Кейс

Крупная розничная сеть в декабре 2019 г. наняла CFO. Его задача - привести в порядок процессы финансового планирования и учета и создать базу для грамотного стратегического планирования. В результате компания прошла кризис, связанный с пандемией, без потерь и даже с ростом. С началом локдауна он провел аудит всей компании, встретился со всеми руководителями, предложил реорганизацию, включающую изменения в пропорции онлайн- и офлайн-бизнеса, грамотно воспользовался всеми возможными льготами от государства. Собственник уверен, что не потерял бизнес исключительно благодаря операционному фокусу и вниманию к деталям нового финансового директора. В задачах 2021 г. - включение CFO в разработку стратегии.

Достаточно ли имеющихся у нынешнего директора компетенций для работы на новом уровне? "Обычный финдиректор", как правило, отвечает за объединенный центр обслуживания, казначейство и прочую рутину. Таких специалистов компании умеют находить сами либо "продвигают" из своего финансового отдела. Однако корпоративный контекст редко позволяет подготовить финансового директора "продвинутого профиля" - CFO. Он, помимо ведения операционной деятельности и выстраивания всех процессов, должен участвовать в стратегическом планировании на горизонте до трех - пяти лет, давать советы другим функциональным отделам, видеть и предлагать пути развития. "Обычному финдиректору" определен круг обязанностей по текущим запросам бизнеса, он составляет отчетность и передает ее руководству. Горизонт его планирования - от трех месяцев до года максимум. А выводы из этой отчетности с перспективой развития до трех - пяти лет призваны делать уже другие - совет директоров при помощи консультантов, CFO. Конечно, точно сказать, что случится за три года, невозможно, но задача CFO и CEO/собственника - разработать несколько сценариев и составить под каждый из них стратегию.

Сейчас требуются командные игроки, которые сочетают контроль за операционной частью с разработкой стратегии (возможно, с привлечением консультантов) на три - пять лет. Лишь немногие успешные финансисты способны сочетать в себе эти качества.

Кейс

Крупная многоотраслевая компания с многомиллиардными оборотами, в том числе с большим FMCG-бизнесом. У каждого направления есть свой финансовый директор, у всей группы есть CFO, отвечающий за ее деятельность. Его оклад, включая бонусы, гораздо выше вознаграждений для аналогичных должностей на рынке. Фактический круг ответственности - своевременная подготовка

аналитики по группе и сегментам, мониторинг соблюдения бюджета, согласованного для выполнения стратегии на конкретном отрезке времени. Фактическая стоимость такой компетенции на рынке в 2 - 2,5 раза ниже существующего вознаграждения этого CFO. Вопросы стратегии в компании решают собственник и CEO, финансовый директор не участвует ни в формировании, ни в принятии решений. Пока распределение ролей в компании всех устраивает. Но перспективы этого CFO на рынке минимальны, новую должность с аналогичными вознаграждением и кругом ответственности ему не найти.

На практике запросы идут на кандидатов, удовлетворяющих обеим функциям, - "обычного финдиректора" и CFO. Не могут компании (ни у нас, ни за рубежом) позволить себе при сокращении финансовых отделов держать отдельно стратега и отдельно финансиста, занимающегося "операционкой".

Тренд запроса на CFO нового формата намечался и до пандемии, выход из ограничений лишь усилил его (хотя во время пандемии случился некоторый откат в требованиях к текущей деятельности финдиректора). Однако с началом этого года вернулась потребность в CFO продвинутого типа.

Где брать эксперта нужного уровня

Идеальным вариантом было бы вырастить CFO внутри компании, но какие бы программы обучения мы ни использовали, какие бы проекты и ротации даже внутри большой международной корпорации ни делали для финансистов, они все равно не получают того багажа знаний для развития своих компетенций, как человек, пришедший из другой индустрии, поработавший в другой компании, например в сфере IT. Люди, имеющие опыт работы в нескольких компаниях, быстрее развиваются, успешнее адаптируются. Так что "взрачивание" CFO внутри компании редко приводит к успеху. Компании в большинстве случаев вынуждены искать подходящего эксперта высокого уровня, обладающего нужными компетенциями, на стороне.

Мы в RosExpert наблюдаем 30%-ное увеличение запросов на закрытие позиций по сравнению с 2019 г. Вполне объясним и существенный рост спроса на услуги мэппинга - на уровне 50% (мэппинг - это исследование рынка относительно того или иного конкретного профиля руководителя или какой-либо компетенции). К нему часто прибегают не только те компании, которые находятся в состоянии поиска в моменте, но и те, кто лишь планирует поиск и заинтересован в получении информации о состоянии рынка.

При переходе высокопоставленных финансистов из одних компаний в другие, из иных секторов экономики, очевидных "доноров" и "реципиентов" нет. Есть взаимные плюсы для компаний при таких переходах. Выгодоприобретателями становятся и те и другие. Например, диджитал-компания привлекает человека из сферы FMCG, чтобы "приземлить" диджитальные подходы на почву операционного бизнеса, а та, в свою очередь, берет специалиста из другой диджитал-компания. Они обмениваются лучшими практиками, и обе от этого выигрывают.

Кейс

Крупная компания во время локдауна вернулась к формату работы финансиста по типу контролера. Финансист, который пришел в компанию, идеально соответствовал этим требованиям. Однако через год, когда компания опять открыла все магазины и даже приросла новым, а потребительские предпочтения изменились, финдиректору нужно было из контролеров стать стратегом, не теряя контролерских функций. Этого ему сделать не удастся. Он хочет подождать полгода и посмотреть, как будет развиваться ситуация на рынке. То есть стать CFO у него пока не получается.

Итак, акционерам и генеральным директорам сейчас требуются CFO с таким набором качеств и компетенций:

1) умение моделировать и презентовать долгосрочные и среднесрочные сценарии развития компании (как правило, в плотной связке с директором по стратегии и консультантами);

2) позиционирование себя как бизнес-партнера - в свои задачи CFO должен включать не только и не столько поиск финансовых уязвимостей бизнеса, уже совершенных ошибок, ситуаций мошенничества и нарушений, сколько видение и разработку стратегии, уметь моделировать связанные с различными сценариями риски;

3) командное мышление, умение сформировать и развивать команду, развивать мотивацию сотрудников, готовить преемников (нередко в бизнесе CFO - звезда, которую нечем заменить), делиться с командой информацией и рисовать перед ней перспективы;

4) понимание и активное участие во внедрении наиболее необходимых бизнесу инноваций в оптимальной для бизнеса конфигурации. Умение применить идеи CDO, CTO, IT, Big Data и прочих современных направлений к реальным задачам и ресурсам бизнеса;

5) кросс-функциональный, мультиотраслевой, мультикатегорийный опыт в бизнесе;

6) деловая хватка и умение стратегически мыслить, авторитет и влияние внутри компании, позволяющие в перспективе занять должность генерального директора, ведь CFO стоит ближе всего к бизнесу по поддерживающим функциям;

7) умение балансировать между вниманием к деталям бизнеса, ведением большой операционной повестки и стратегическим подходом, не "закапываться" в рутине, а подняться над ней, чтобы видеть картину в целом и в перспективе.

Как стать CFO

Что делать финансовым директорам, желающим нового уровня в карьере? Три ключевых направления:

1) завоевывать свое место в разработке и принятии стратегии. Настойчиво предлагать свое видение CEO и собственнику, даже если не будет радостного отклика на его инициативу или если по началу какие-то идеи присвоят, но в круг "стратегов" не возьмут;

2) проявлять любознательность не на уровне "поместится или не поместится в бюджет", а на уровне того, как устроена та или иная инновация, как ее внедрение скажется на работе и результатах бизнеса и пр. Выстраивать отношения за рамками вопросов "исполнения бюджета";

3) идти к чему-то новому, быть проактивными, приобретать новый опыт работы, не оставаться с моноопытом.

И конечно, важно видеть перспективы карьерного роста. С учетом того что CFO нового формата сейчас становятся правой рукой гендиректора, они имеют хорошие шансы вырасти до CEO. Число таких случаев неизменно увеличивается. В 2006 году примерно пятая часть всех генеральных директоров в Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах когда-то были финансовыми директорами. По некоторым данным, около 25% генеральных директоров в США, занявших эту должность в 2013 г., до этого были финансовыми директорами. По данным нашей компании, в России пропорция CEO с предыдущим опытом работы в качестве CFO - примерно 14%, что соответствует данным из международной практики.

Кейс

Крупная розничная компания. Ее собственник передал управление наемному CEO, но при этом все стратегические вопросы решались на уровне "собственник - CEO". Финансовый директор компании, "выращенный" внутри, был в курсе работы каждого подразделения, знал, как любую задачу разложить на части для наилучшего выполнения и минимизации затрат (рисков). Это всех устраивало, пока собственник не стал искать новые направления развития - как внутреннего, так и внешнего. Существующий финдиректор оказался не готов к изменениям. При этом он проявлял понимание, лояльность, надежность. Два года этого финансового директора готовили к новой роли, но наконец стало понятно, что по своим личностным качествам этот человек - идеальный "номер два". Его уволили с очень хорошими рекомендациями и предложением аутплейсмента. Он вышел в одну из международных FMCG-компаний на должность CFO, где его компетенции адекватны требованиям компании, задачам и пр. Собственник компании нанял CFO с другими компетенциями и доволен новым сотрудником.

С. Зайцев
Партнер RosExpert

Статья: Я в стратеги бы пошел. Финансовые директора и
CFO - новая реальность
(Зайцев С.)
("Финансовая газета", 2021, N 8...

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**
Дата сохранения: 23.03.2021

Подписано в печать

05.03.2021
