

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

АУТСОРСИНГ

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- Ведь нет же никакого финансового директора, когда начинается бизнес (не считая крупного), откуда же он берется и зачем? В начале всё внимание и все бизнес-процессы заточены на получение доходов в максимально сжатые сроки. Выстраивается техническая и коммерческая составляющая. В первое время, из финансистов нужен только бухгалтер, и то его обязанности иногда выполняет генеральный директор (в малом бизнесе).
- Но проходит время, у фирмы появляются деньги, к которым так стремились. А вместе с деньгами – вопросы, как их сохранить и приумножить, как сэкономить и куда вложить, где больше и быстрее заработать. Также с ростом компании появляется много информации, которую нужно обрабатывать и правильно использовать.
- Первая реакция генерального директора – я всё успею сам. Не получается. Сил может и хватает, а времени нет («вот бы в сутках было 48 часов»). Следующее решение – поручить всё бухгалтеру («он ведь и так с цифрами дружит – справится»). Опять не получается. Бываю, конечно, счастливые исключения, но редко.
- Кстати, распространено понятие «Главный бухгалтер с функциями финансового директора» - попытка совместить мало совместимое. Это или то самое исключение, или «ни то, ни сё». Такое наше мнение основано, во-первых, на опыте, во-вторых, на разности в мировоззрении бухгалтеров и финансистов: первые смотрят на проблему с точки зрения корректности её учета (правильные проводки, соблюдение ПБУ, комплект документов и т.п.), финансисты – с точки зрения системы, анализа и практической пользы для бизнеса – часто это две большие разницы.

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- Так вот, испробовав все попытки самостоятельного решения финансовых задач, руководство понимает, что нужно искать новых специалистов извне. И важно, не затягивать попытки всё сделать самому или подручными средствами. Главное – не увлечься. Как много хороших бизнесов, которые захлебываются в своем развитии! Болезни роста наступают незаметно, а лечить их потом сложно.
- В стадии осознания потребности многое в бизнесе уже сделано, многое достигнуто. Процессы налажены, работа кипит. И, главное, есть деньги для развития и наведения порядка. Здесь возникает дилемма: или приглашать финансиста в штат, или начать с финансовых консультантов. Это индивидуальное решение, нужно взвесить много «за и против»:

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- а) какую зарплату платить,
- б) если мало, хватит ли квалификации,
- в) если много, будет ли полностью и постоянно загружен,
- г) какие задачи делегировать,
- д) какой рост предложить,
- е) что делать, если не справится,
- ж) что делать, если сам уйдет,
- з) и многое-многое другое.
- 
- Если на все вопросы в пользу «штатного» финансового директора есть ответы, то нужно брать – это ещё одни руки и голова в развитии бизнеса. Если же есть сомнения хоть в чём-то, то лучше подождать. А решение назревших финансово-экономических задач можно поручить финансовым консультантам. Или ещё лучше, приходящему (внешнему) финансовому директору (или, как говорят, на аутсорсинге).

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- Итак, руководство фирмы решило, что нужно принимать в штат. Значит определилось с целью этой должности. Цель может быть со своими нюансами, вытекающими из индивидуальности компании. Но в общем случае, цель финансового директора – это способствование росту прибыли и капитализации через управление финансами.
- Роль в компании – это один из ключевых руководителей, которому поручено управление всеми финансовыми бизнес-процессами, а также процессами планирования, анализа и учета.
- Что же такого важного выполняет финансовый директор, что не только оправдывает его существование, но и делает необходимым? Есть несколько ключевых ответов на этот вопрос:

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- Он экономит деньги компании – управляет себестоимостью, умеряет аппетиты по расходам, проводит сокращение издержек, следит за соблюдением бюджетов и смет.
- Он помогает зарабатывать – это и контроль документооборота с клиентами (вовремя и правильно выставить счета и акты и т.п.), но и, главное, обеспечение коммерческих служб информацией для повышения продаж.
- Он помогает в развитии бизнеса – привлекает финансирование на новые проекты, анализирует пути развития, проводит расчеты инвестиционных проектов, участвует в выборе стратегии.
- Он формирует внешний образ фирмы – это налоговый образ (своевременность и полнота уплаты налогов, защита интересов перед налоговой), и информационный образ (предоставление отчетности акционерам, банкам, клиентам и т.д.).
- Он помогает управлять коллективом – не только персоналом финансового блока (хотя и это очень важно, особенно ввиду его многочисленности и разношерстности), но и специалистами других подразделений (при решении общих задач, в проектной деятельности, в рабочих группах и т.д.).

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- Финансовый директор напрямую управляет финансовым блоком компании. Это может быть департамент, служба, отдел – в зависимости от размеров бизнеса и количества персонала. Как правило, в его ведении находится бухгалтерия, казначейство, планово-экономический отдел, финансово-аналитическое подразделение, отделы расчетов или выставления счетов, внутренний аудит, отдел МСФО, методология и тому подобные подразделения и вариации – всё, что относится к финансам, планированию, учету, анализу.
- Иногда спорным является вопрос подчиненности бухгалтерии, часто главный бухгалтер напрямую подчиняется генеральному директору. В этом есть логика и смысл, ведь главный бухгалтер имеет право второй подписи и несет ответственность наряду с генеральным директором, поэтому должен быть самостоятельным. Но на практике это не совсем и не всегда получается лучшее решение. Финансовый директор определяет политику управления финансами – это и ценообразование, и налогообложение, и внутригрупповые расчеты и т.п. Определяет политику исходя из потребности бизнеса, имея целью его рост и развитие. А если главный бухгалтер не будет принимать эту политику, и будет самостоятельно принимать альтернативные решения только во благо правильности учёта, то это уже не будет эффективной командной игрой, может навредить бизнесу. Идеально, когда финансовый директор и главный бухгалтер работают во взаимопонимании. Когда главный бухгалтер, формально подчиняясь, помогает финансовому директору и предостерегает его от опрометчивых решений.

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- Подчиняется наш субъект, как правило, первому лицу в компании. Это должно быть так потому, что в итоге-то генеральный директор отвечает за всё, в том числе и за финансы. И он должен быть первым, а может и единственным, кто вправе давать распоряжения финансовому директору и получать от него всю полноту информации, с её положительными и негативными оттенками.
- Во взаимодействии с другими руководителями финансовый директор должен исполнять роль помощника (ведь все вместе движемся к общей цели), и ограничителя (чтобы достижение этой цели было не «любой ценой», а имело умеренную стоимость, адекватную результату), и методолога (кто же иной может всё так хорошо разложить по полочкам и описать). Наряду с другими руководителями, финансовый директор, как правило, привлекается ко всем важным обсуждениям и играет ключевую роль в принятии решений. И действительно, ведь большинство вопросов бизнеса, так или иначе, касаются денег. Где их взять и как правильно потратить – это ответственность финансового директора. В управление бизнесом он вносит свой взгляд, сквозь целесообразность и эффективность

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

- Управляя финансами, он глубоко погружается во все бизнес-процессы, управляя и курируя многие из них. Поэтому не удивительно, когда финансовый директор становится руководителем не только финансового блока, но и других подразделений back-офиса. Часто становится генеральным директором компании, так как оказывается, что лучше него никто не знает бизнес и/или не может им системно управлять. Кроме того, в жизненном цикле развития компаний наступает такой период, когда производственные и коммерческие вопросы отлажены и отлично работают, приходит время сосредоточиться на управлении финансовыми показателями – для таких периодов финансовый директор в роли генерального подходит лучше всего. Но это уже вопрос личного позиционирования, несколько выходит за рамки этой статьи.
- Возвращаясь же к самой позиции, в завершении статьи хотелось бы отметить её незаменимость. Если её роль в компании правильно установлена, и все бизнес-процессы вокруг гармонично работают, то уже практически невозможно обойтись без финансового директора. Личности могут меняться (здесь незаменимых, как известно, нет), но саму организационную единицу исключить будет очень болезненно для бизнеса. Это приведет или к серьёзной структурной перестройке с неизбежным разрывом информационных связей и потерей информации, или к вовлечению в бизнес-процессы внешнего финансового директора.