**Портрет современного российского финансового директора**

Данная статья была опубликована в журнале «Финансовый менеджмент» №3, 2007.

**Цель** статьи – выявить, какиетребования предъявляют к финансовому директору своих компаний собственники и генеральные директора, и какие компетенции наиболее востребованы с точки зрения самих руководителей финансовых служб.

Роль руководителя финансовых служб компании в современном мире становится все более значимой. Эта тенденция наблюдается как в зарубежных компаниях, так и в российских. Новые информационные и управленческие технологии позволяют сократить время, затрачиваемое на оперативную текущую работу, и акцент смещается в сторону стратегических вопросов. В результате сегодня финансисты не только определяют финансовую стратегию компании, но и участвуют в формировании стратегии развития бизнеса в целом.

Исследование проводилось на базе **анкетирования** и **интервьюирования** топ-менеджеров и собственников крупных и средних российских компаний. Все компетенции финансового директора были разделены на две группы: финансовые и управленческие, каждая группа включала более 20, агрегированных до уровня формирования управленческой финансовой системы или формирования определенной политики, знаний, умений и навыков.

Цель статьи обусловила решение следующих **задач**:

– определить компетенции, которые повысят свою значимость в обозримой перспективе;

– изучить компетенции, которых недостает современному российскому руководителю финансовых служб;

– исследовать компетенции на предмет из значимости в настоящее время.

В данной статье авторы использовали теоретические методы исследования такие, как: исторический анализ проблемы, метод систематизаций, и эмпирические методы: анализ фактической документации, математическое моделирование.

Перечень исследуемых компетенций:

1. Финансовые (знание методов финансового анализа, планирования, оценки инвестиций, умение формировать финансовую стратегию и т.д.)

2. Управленческие (быть лидером, осуществлять эффективные коммуникации, быть креативным, обладать стратегическим умом и т.д.)

Данные компетенции исследовались как на предмет их значимости в настоящее время, так и на ближайшую перспективу. Также проводился опрос по дополнительным специальным требованиям, предъявляемым в компании к финансовым директорам:

– опыт работы в области финансов;

– опыт работы в области бухучета;

– профессиональная сертификация;

– знание иностранного языка;

– диплом МВА;

– репутация, рекомендации;

– бизнес-этика;

– жизненные устои и ценности.

Состав респондентов можно охарактеризовать следующим образом:

– 50% – собственники бизнеса (в основном средний бизнес) и 50% – топ-менеджеры;

– образование у большинства техническое (63%), гуманитарное у 24%, у остальных экономическое либо иное;

– сфера деятельности компаний – примерно пополам производство и торговля (приблизительно по 40%), остальное приходится на услуги и другие виды бизнеса;

– более трети пользуются услугами финансовых консультантов (42%);

– соотношение мужчин и женщин – примерно 2 к 1;

– средний возраст около 40 лет.

Оценки в среднем по всей выборке распределились от 6 до 10 баллов, таким образом, «ненужных» компетенций не оказалось вовсе.

В настоящее время работодатели ждут от своего финансового директора умения решать ряд стратегических вопросов и одновременно заниматься налаживанием технологических процессов в управлении финансами, аналитически? способностей и нацеленности на успех.

Исходя из рейтинга, полученного в ходе опроса, все современные компетенции можно разделить на четыре категории; категория А – компетенции, которые были оценены выше 9 баллов (во всех случаях, где среднее больше 9, большинство респондентов оценили его в 10, т.е. как максимально значимое); категория Б – от 8 до 9 баллов; категория В-от 7 до 8 баллов, и категория Г – от 6 до 7 баллов.

В категорию А подавляющее большинство респондентов отнесли:

– **по финансовым компетенциям** – Знание Методов финансового планирования (9,76) и Методов финансового анализа (9,44), т.е. компетенции, определяющие базовые знания финансиста;

– **по управленческим компетенциям**:

• обладать аналитическими способностями (9,4)

• уметь выделить главное, расставить приоритеты (9,32)

• быть нацеленным на успех (9,16)

• быть способным к самообучению (9).

Лидером в категории Б выступает «Умение формировать финансовую стратегию компании», также высокие баллы получили комплексные компетенции («Постановка и развитие системы бюджетирования», «Умение формировать налоговую и бюджетную политику»), включающие несколько умений и навыков. Компетенции, характеризующие отдельные финансовые умения, занимают менее значимое место по сравнению с комплексными. Работодателям сейчас более ценны финансисты, умеющие объединять несколько компетенций и выходить на целостные решения, такие как формировать различные виды финансовой политики.

Дефицит времени и неопределенность остаются одними из актуальных проблем современного российского руководителя. И как следствие умение преодолевать эти проблемы получило один из наивысших баллов в рейтинге управленческих компетенций.

Не остались без внимания опрашиваемых и такие компетенции как «Обладать стратегическим мышлением» и «Быть способным осуществлять бизнес-планирование». Что перекликается с рейтингом финансовых компетенций.

Высокую значимость для опрашиваемых собственников и топ-менеджеров имеют компетенции, связанные с коммуникативными навыками («Осуществлять эффективные коммуникации»), личностные компетенции («Уметь управлять стрессом») и «Уметь выявлять и разрешать проблемы», а также «Уметь управлять проектом».

Значимыми для опрашиваемых категории В оказались навыки постановки учетных систем («Постановка и развитие системы налогового и бухгалтерского учета»), в продолжение рейтинга категории Б умения формировать отдельные виды финансовой политики («Умение формировать политику управления оборотными активами компании и инвестиционную политику»).

Высокие баллы получило «Умение формировать бизнес-контакты и осуществлять взаимодействие с внутренней и внешней средой компании». Эта компетенция тесным образом связана с высоким рейтингом управленческих компетенций из категории Б по преодолению неопределенности российского бизнеса.

Оказались востребованными такие специальные знания, как знание методов оценки инвестиций, методов оценки и управления стоимостью компании, правовых аспектов ведения бизнеса и методов антикризисного управления.

Данная категория объединила две группы компетенций. Максимальную оценку значимости для финансового директора, по мнению опрашиваемых, имеют компетенции по управлению бизнес-процессами («Умение осуществлять оптимизацию бизнес-процессов и их мониторинг»).

Важными для руководителя финансовых служб, с точки зрения собственников и топ-менеджеров, оказались умения и навыки работы в коллективе («Умения делегировать полномочия, управлять конфликтами, создавать команду и работать с ней», а также «Умение создать систему мотивации сотрудников»).

Важным в современном видении роли финансового директора выступило «Умение управлять организационным развитием и изменениями компании». Однако данная компетенция получила минимальную оценку в этой группе, что может быть связано как с передачей данной функции на более высокий уровень управления, так и с недооценкой ее значимости в целом в российских условиях.

Категория Г (с баллами от 6 до 7) состоит из следующих финансовых компетенций:

• Знание Специального программного обеспечения и систем автоматизации (6,8);

• Умение формировать ценовую политику (6,6);

• Умение формировать дивидендную политику (6,6);

• Постановка и развитие системы риск-менеджмента (6,52);

• Знание Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) (6,32). И управленческих компетенций:

• быть креативным (6,88);

• быть лидером (6,4);

• быть способным к самопрезентации (ораторские навыки, навыки эффективной презентации) (6,32).

Категория Г по финансовым компетенциям объединила две группы компетенций. Одна – это умения формировать отдельные виды финансовой политики. Она продолжает рейтинг этих видов финансовой политики, начатый еще в категории Б («Умение формировать ценовую и дивидендную политику»). Вторая группа – это специальные знания систем автоматизации и МСФО.

Управленческие компетенции из категории Г все носят личностный характер и направлены на самоменеджмент.

Что касается тех компетенций, которые повысят свою значимость в обозримой перспективе, то абсолютными лидерами выступили в финансовом блоке «Управление стоимостью компании» и «Постановка риск-менеджмента», в управленческом – «Стратегическое мышление», которого, по мнению респондентов, как раз и недостает современным финансовым директорам.

Теперь несколько слов об отличии точек зрения на компетенции финансового директора со стороны собственников и топ-менеджеров. В целом топ-менеджеры оценивают практически одинаково значимость финансовых и управленческих компетенций в работе финансового директора, а собственники ставят на первое место финансовые знания и навыки (хотя разрыв небольшой).

Ожидания собственников и топ-менеджеров совпадают по набору финансовых компетенций, однако наблюдаются существенные расхождения в оценке отдельных компетенций. Так, топ-менеджеры по сравнению с собственниками более чем на 1,5 балла более значимо оценили знание методов антикризисного управления и правовых аспектов ведения бизнеса, а также постановку и развитие системы риск-менеджмента.

Мужчины существенно выше, чем женщины, оценивают командные качества, знание бухгалтерского учета, финансового анализа и умение формировать политику управления оборотными активами.

Таким образом, в глазах женщин финансовый директор – креативный, стрессоустойчивый аналитик, отвечающий за стратегические аспекты управления, тогда как мужчины склонны видеть в нем хорошего исполнителя финансовой технологии и командного игрока.

Наиболее востребованные компетенции на рынке труда финансовых топ-менеджеров удалось выявить с помощью отдельного интервьюирования представителей рекрутинговых компаний. Наивысшую оценку в 10 баллов получили следующие финансовые компетенции:

• знание методов оценки и управления стоимостью компании;

• знание Международных стандартов финансовой отчетности;

• умение формировать финансовую стратегию;

• умение формировать учетную политику;

• умение формировать бюджетную политику;

• умение формировать налоговую политику, проводить оптимизацию налогообложения;

• умение формировать ценовую политику;

• умение формировать инвестиционную политику;

• умение формировать дивидендную политику;

• умение формировать политику управления оборотными активами;

• умение формировать кредитную политику;

• умение формировать и вести управленческую отчетность;

• создание, реструктуризация и управление финансовой службой компании. Наиболее востребованными в настоящее время на рынке финансовых руководителей являются следующие управленческие компетенции;

• осуществлять эффективные коммуникации;

• уметь создать команду и работать с ней (командообразование);

• уметь делегировать полномочия;

• уметь выделить главное, расставить приоритеты;

• быть нацеленным на успех;

• обладать стратегическим мышлением;

• обладать аналитическими способностями;

• быть способным к самообучению;

• уметь управлять временем;

• уметь управлять стрессом (стрессоустойчивость);

• уметь принимать решения в условиях неопределенности;

• уметь выявлять и разрешать проблемы;

• уметь осуществлять мониторинг бизнес-процессов;

• уметь осуществлять оптимизацию бизнес-процессов;

• быть способным осуществлять бизнес-планирование;

• уметь управлять организационным развитием и изменениями компании. Что касается компетенций, которые повысят свою значимость через 3–5 лет, то, по мнению рекрутов, к ним можно отнести: среди финансовых:

• постановка и развитие системы риск-менеджмента;

• знание методов оценки и управления стоимостью компании;

• знание Международных стандартов финансовой отчетности, среди управленческих:

• уметь создать команду и работать с ней (командообразование);

• обладать стратегическим мышлением;

• уметь управлять организационным развитием и изменениями компании.

Именно этих же компетенций и недостает современным финансовым директорам, по мнению представителей компаний по подбору финансовых управленческих кадров,

Что касается дополнительных специальных требований, предъявляемых к финансовым директорам, то по результатам опроса собственников и топ-менеджеров разброс в оценке их значимости очень велик. В глазах управленцев пока не сформировалась однозначная оценка этих требований.

Результаты проведенного исследования финансовых и управленческих компетенций позволили построить портрет финансового директора.

В настоящее время работодатели ждут от своего финансового директора умения решать ряд стратегических вопросов и одновременно заниматься налаживанием технологических процессов в управлении финансами, аналитических способностей к нацеленности на успех.

Одними из самых важных управленческих компетенций были названы умение формировать бизнес-контакты и способность осуществлять взаимодействие с внутренней и внешней средой компании, Это говорит о том, что финансовый директор становится публичным лицом, представляющим компанию партнерам и общественности. С другой стороны, полного осознания роли имиджа финансового директора российскими работодателями еще не произошло. Этот параметр был оценен не более чем в 5 баллов. Напротив, на Западе образ жизни финансового директора и его семьи может оказать колоссальное влияние на отношение к компании.

Набор компетенций для финансового директора в настоящем и будущем принципиально отличается. Со временем меняется роль, исполняемая финансовым директором компании. В целом его работа складывает из трех основных составляющих: оперативной (например, управления платежами), текущей (например, проведение бюджетирования и план-фактного анализа) и стратегической. Согласно зарубежным исследованиям, в 80-е годы огромная доля времени финансового директора уходила на оперативную работу, в 90-е – на текущую. И только сейчас стратегические аспекты начинают выходить на первое место. Следовательно, полученный портрет финансового директора должен постоянно актуализироваться.