



Think Ahead



Ассоциация  
бухгалтеров  
и финансовых  
специалистов, занятых  
в сфере бизнеса



ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР БУДУЩЕГО

# Информация об АССА

**АССА - это глобальная профессиональная Ассоциация, объединяющая специалистов в области финансов, учета и аудита, динамичное глобальное сообщество, которое объединяет 227 000 членов и 544 000 студентов в 176 странах мира и способствует распространению и соблюдению высочайших профессиональных и этических ценностей.**

Мы исходим из того, что профессия специалиста в области финансов является фундаментальной для общества в целом, поскольку играет важную роль как в общественном, так и частном секторах экономики. Именно поэтому Ассоциация на глобальном уровне привержена идее профессионального развития и подготовки специалистов в области учета и создания тех многочисленных возможностей и преимуществ, которые продвижение этой профессии приносит обществу в целом его отдельным членам.

С самого момента своего основания в 1904 году Ассоциация считает работу на благо общества неотъемлемой частью своей миссии. Поскольку Ассоциация является некоммерческой организацией, мы развиваем финансы как устойчивую глобальную профессию, инвестируя получаемые доходы на благо наших членов и на цели дальнейшего развития профессии для следующих поколений специалистов.

Благодаря нашей всемирно-признанной «Квалификации АССА» мы предлагаем всем желающим возможность построить успешную карьеру в таких областях, как финансы, бухгалтерский учет, аудит и менеджмент. Опираясь на результаты своих авторитетных исследований, мы способствуем успешному развитию нашей профессии, одновременно отвечая на запросы дня сегодняшнего и готовясь к вызовам дня грядущего.

**Дополнительную информацию об АССА можно найти на сайте [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)**

---

# Информация об Институте специалистов по управленческому учету (ИМА®)

ИМА® - международная ассоциация сертифицированных специалистов по управленческому учёту, которая по итогам опроса, проведенного авторитетным журналом The Accountant/International Accounting Bulletin, была признана «Профессиональной ассоциацией года» в 2017 и 2018 гг. ИМА является одной из наиболее крупных и уважаемых международных ассоциаций, деятельность которой направлена исключительно на продвижение профессии специалиста по управленческому учёту. На международном уровне ИМА поддерживает профессиональное развитие специалистов в области управленческого учета посредством проводимых исследований, программы СМА® (Certified Management Accountant), непрерывного образования и повышения квалификации, создания возможностей для нетворкинга и продвижения самых высоких этических деловых стандартов и принципов. ИМА – это глобальная сеть, включающая более чем 125 000 членов в 150 странах, а также 300 профессиональных и студенческих сообществ. Штаб-квартира ИМА располагается в г. Монтвейл (штат Нью-Джерси, США). ИМА предоставляет локализованные услуги посредством своего присутствия в четырех регионах мира: Северная и Южная Америка, Азиатско-Тихоокеанский регион, Европа, Ближний Восток и Индия.

**Дополнительную информацию об Институте ИМА можно найти на сайте [www.imanet.org](http://www.imanet.org)**



## ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР БУДУЩЕГО

Финансовый директор играет одну из ключевых ролей в управлении различными аспектами финансовой деятельности организации. Однако эта роль сегодня кардинальным образом видоизменяется, что создает определенные трудности для многих из тех, кто занимается подготовкой следующего поколения финансовых директоров.

В своем исследовании мы рассматриваем изменения, которые коснулись и самой природы функции финансового директора и того набора навыков, которыми такой специалист должен уверенно владеть. Мы исследуем динамику этих изменений и те меры, которые следует принять для выработки соответствующей траектории профессионального развития как тех специалистов, которые еще только стремятся к тому, чтобы в будущем вырасти до уровня финансового директора, так и для тех, кто уже занимает этот пост.

Отчет составлен по итогам опроса, проведенного в июне 2020 года с участием 1152 членов ACCA и IMA и ряда финансовых и генеральных директоров компаний, не являющихся членами этих организаций, а основывается на результатах нескольких виртуальных круглых столов, которые состоялись в этот же период.



- Великобритания, **14%**
- США, **11%**
- Турция, **7%**
- Сингапур, **7%**
- Материковый Китай, **6%**
- Вьетнам, **6%**
- Индия, **5%**
- Кения, **5%**
- Малайзия, **4%**
- Прочие, **36%**



- Корпоративный сектор – МСП, **26%**
- Корпоративный сектор – крупные компании, **24%**
- Финансовые услуги – крупные компании, **9%**
- Финансовые услуги – МСП, **7%**
- Государственный сектор, **6%**
- Некоммерческие организации, **5%**
- Аудиторские и консалтинговые компании – МСП, **4%**
- Аудиторские и консалтинговые компании – «Большая четверка» аудиторских компаний, **4%**
- Сектор услуг – МСП, **4%**
- Прочие (указать точнее), **11%**



- Финансовый директор (CFO), **30%**
- Финансовый менеджер, **11%**
- Генеральный директор (CEO), **10%**
- Финансовый контролер, **8%**
- Рук-ль финслужбы /директор, **6%**
- Специалист по финучету, **5%**
- Прочие, **29%**

# Предисловие



**Хелен Бранд**  
Генеральный директор  
ACCA

Финансовый директор находится во главе многих финансовых функций организации. Это та роль, которая в сознании многих стейкхолдеров выводит бухгалтерскую и финансовую деятельность на первый план при рассмотрении того, насколько эффективно организация осуществляет свою финансовую деятельность. И все же эта традиционная роль хранителя финансов организации заменяется сегодня новой реальностью, в которой финансовый директор имеет более широкие функции, а результаты его деятельности оцениваются по формуле 3P (англ. people, profit, purpose – персонал, прибыль, предназначение), которая все чаще используется для оценки эффективности организации.

Из-за глобальной пандемии COVID-19 финансовый директор стал поистине центральным звеном организации. Необходимость обеспечения ликвидности приобрела первостепенное значение. Однако для этого требуется обеспечение оптимального баланса между стратегическими целями и повседневными операциями. В условиях быстро меняющейся ситуации ключевыми факторами становятся корректировка прогнозов и адаптация к новым условиям. Важное значение приобретают также эффективное использование данных и применение технологий. Кроме того, в нынешние непростые времена особые требования предъявляются к лидерским качествам директоров.



**Джеффри Томсон**  
Генеральный директор  
и президент IMA

В этом исследовании ACCA и IMA рассматривают, как меняется роль финансового директора и что нужно сделать для бухгалтерской и финансовой профессии, чтобы подготовить перспективное поколение финансовых лидеров будущего. В результате опроса как членов обеих организаций, так и финансовых и генеральных директоров, в них не входящих, а также по итогам проведения целого ряда виртуальных круглых столов по всему миру, мы собрали широкий спектр мнений о том, что ожидается от финансовых директоров сегодня и какие возможности открываются для них в будущем. Те, кто играет эту роль сегодня, сталкиваются со значительными сложностями, но и получают от своей работы огромное внутреннее удовлетворение.

Многим навыкам, которыми должен обладать финансовый директор, невозможно научить. Финансовые директора дня сегодняшнего говорят о применении опыта, накопленного за всю предыдущую профессиональную жизнь. Но при этом все они выше всего ценят полученную ими профессиональную квалификацию. Это открыло для них возможность обогащать свой опыт посредством таких механизмов, как нетворкинг, наставничество и коучинг, максимально используя профессиональные сообщества для обмена опытом и развития друг друга. Наша задача – сделать так, чтобы финансовая профессия оставалась привлекательной для тех, кто стремится в своей карьере подняться на самую вершину.



# Содержание

<b>Краткий обзор</b>	<b>6</b>
<b>1. Финансовый директор сегодня</b>	<b>8</b>
1.1 Некоторые вводные замечания финансовых директоров о своей роли	8
1.2 Значимость роли финансового директора	9
1.3 Вызовы, с которыми сталкиваются финансовые директора сегодня	10
1.4 Более ранние исследования ACCA и IMA	11
1.5 Каковы наиболее ценные качества финансового директора?	11
1.6 Значимость этических качеств и технических навыков	12
1.7 COVID-19 и изменение роли финансового директора	13
<b>2. Финансовый директор будущего</b>	<b>16</b>
2.1 Наши гипотезы - эволюция роли финансового директора	16
2.2 Реакция на наши гипотезы	16
2.3 Роль финансового директора в малом и среднем бизнесе	17
2.4 Взгляд генерального директора на изменение роли финансового директора	18
2.5 Рассмотренные гипотезы	19
Взаимодействие со стейкхолдерами	19
Формулирование стратегии	21
Оптимизация роста	22
Более широкий взгляд на результаты деятельности	23
Перспективное планирование - директор по управлению эффективностью	25
Карьерный рост	27
2.6 Заключение	27
<b>3. Навыки будущего финансового директора</b>	<b>29</b>
3.1 Необходимые навыки	29
3.2 Технические навыки и этические принципы - финансовая компетенция	30
3.3 Стратегические и бизнес-компетенции - взаимоотношения финансового директора с генеральным директором компании	30
3.4 Финансовый директор: управление рисками и корпоративное управление	31
3.5 Данные и технологии	31
3.6 Лидерские качества и коммуникабельность	32
3.7 Производственно-сбытовые цепочки	33
3.8 Управление взаимоотношениями с инвесторами	33
3.9 Консалтинг	33
3.10 Транзакции	33
<b>4. Подготовка финансовых директоров будущего</b>	<b>35</b>
4.1 Меняющаяся траектория карьерного роста	35
4.2 Следующее поколение	35
4.3 Квалификация и признание	38
4.4 Траектория развития	40
<b>Заключение</b>	<b>42</b>
<b>Благодарности</b>	<b>44</b>
<b>Список использованной литературы</b>	<b>46</b>

# Краткий обзор

**Для многих организаций роль финансового директора является критически важной. Однако это может расходиться с тем, как ее воспринимают в обществе и какие требования предъявляют к ней тесно связанные с компанией стейкхолдеры**

В настоящем отчете мы намерены рассмотреть, что представляет собой эта роль и в чем выражается ее продолжающаяся эволюция, которую ACCA и IMA впервые отметили в одном из своих предыдущих исследований (Лайон и Лоусон, 2012).

В рамках нашего нового исследования был проведен опрос как членов ACCA и IMA, так и не входящих в эти организации финансовых директоров и руководителей (генеральных директоров) ряда компаний. В дополнение к этому было проведено несколько круглых столов с участием представителей сразу нескольких регионов мира.

Анализ собранных ответов показал, что роль финансового директора постоянно меняется. С наступлением пандемии COVID-19 ее рамки дополнительно расширяются. Эта столь критически важная для любой организации функция объединяет в себе как стратегические, так и операционные компоненты. И при этом финансовые директора ни на минуту не должны забывать о своей главной задаче – обеспечивать финансовую устойчивость организации, действуя в соответствии с принципами добросовестности и этики. Одной из главных ценностей, исповедуемых финансовыми директорами, является следование строгим этическим нормам. Анализ ответов показал и интересные отличия в том, насколько порой по-разному воспринимают различные атрибуты этой функции руководители компаний, с одной стороны, и финансовые директора, с другой. Пандемия ускорила темпы тех изменений в деятельности финансового директора, которые были рассмотрены в нашем предыдущем отчете на эту тему (Лайон и Лоусон 2012). При этом по мнению участников наших круглых столов необходимость действовать быстро и постоянно уточнять свои прогнозы с использованием наборов различных сценариев стало одним из важнейших задач, которые им приходится решать с момента начала пандемии. Кризис лишь высветил дополнительную потребность в решении задач, которые они и так уже решали, возможно лишь придав им дополнительную актуальность. Как и в случае со многими другими долгосрочными последствиями пандемии, только время покажет, как будут развиваться дальнейшие события. При этом очевидно: кризис подчеркнул, насколько важна в этих обстоятельствах выполняемая финансо-

вым директором функция коммуникатора и главной опоры руководителя компании.

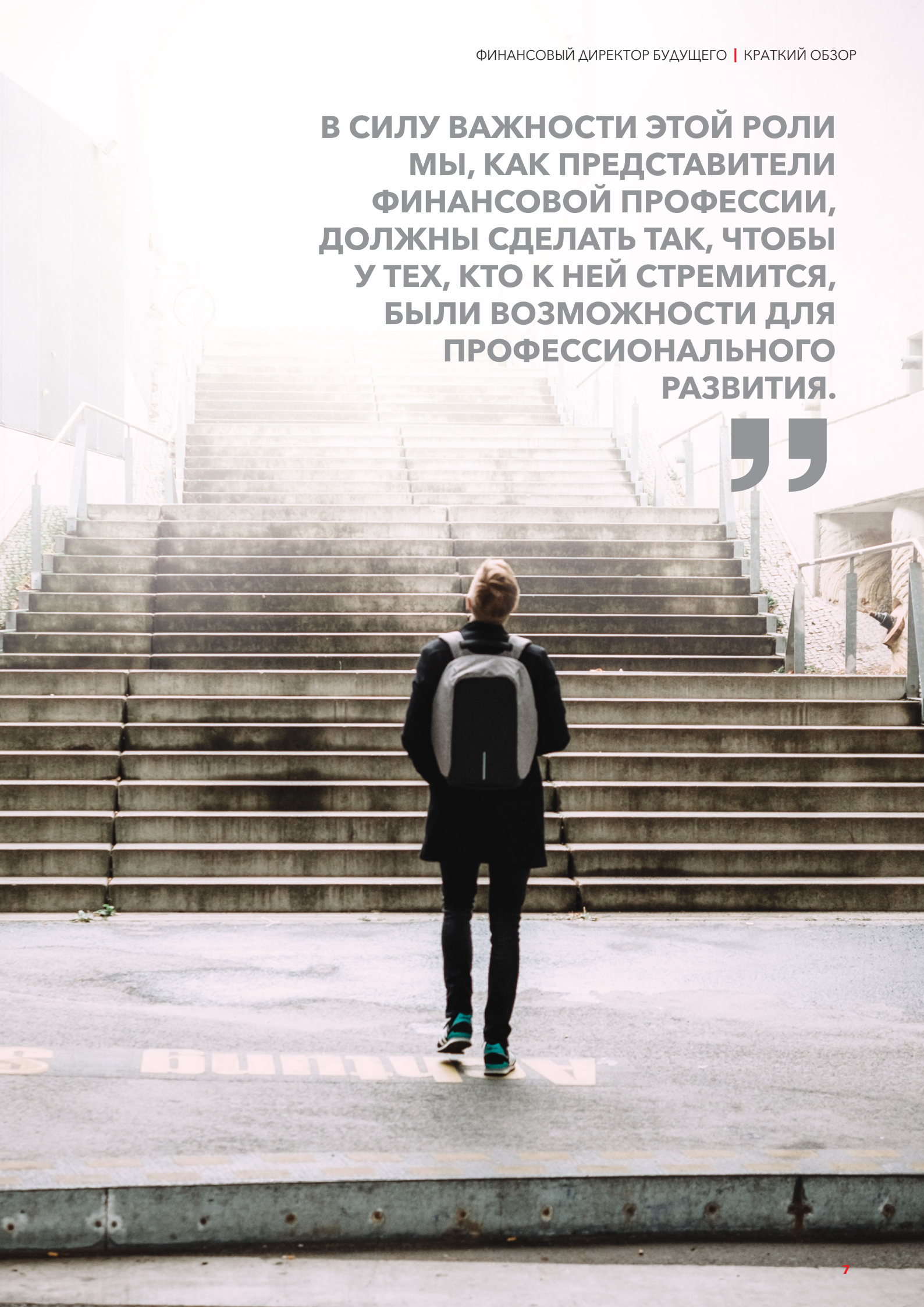
Глава 1 посвящена анализу роли финансового директора сегодня. В ней сквозь призму мнений представителей нескольких различных групп оценивается относительная значимость различных категорий навыков, которыми обладает финансовый директор. Отталкиваясь от мнений, выраженных в комментариях участников круглых столов, в этой главе будут рассмотрены различные вызовы, с которыми пришлось столкнуться финансовым директорам в связи с пандемией COVID-19, и сделан вывод о том, что они являются отражением уже наметившейся тенденции к трансформации роли финансового директора в сторону ее адаптивности и умения создавать дополнительную стоимость за счет большей оперативности и всемерного использования знания бизнеса и коммерческой стороны деятельности организации.

Глава 2 содержит анализ дальнейших перспектив эволюции роли финансового директора на основе шести гипотез, разработанных с учетом складывающихся тенденций в деятельности финансовых директоров, некоторые из которых по мнению многих опрошенных уже давно стали для них повседневной реальностью. Поскольку у разных организаций имеются свои уникальные требования, роль финансового директора не отличается известной универсальностью, но для того, чтобы финансовый директор мог успешно добиваться поставленных нами гипотетических целей, ему нужно иметь в своем арсенале разнообразные навыки, которые более подробно рассматриваются в Главе 3.

По мере того, как пути построения профессиональной карьеры претерпевают изменения, траектория движения к посту финансового директора уже не является столь очевидной, как раньше. В силу важности этой роли мы, как представители финансовой профессии, должны сделать так, чтобы у тех, кто к ней стремится, были возможности для профессионального развития. Траектории профессионального роста должны выстраиваться таким образом, чтобы у соискателей накапливался необходимый опыт, который даст им возможность со временем занять этот пост и успешно справляться на нем со своей работой. Об этом пойдет речь в Главе 4.

**В СИЛУ ВАЖНОСТИ ЭТОЙ РОЛИ  
МЫ, КАК ПРЕДСТАВИТЕЛИ  
ФИНАНСОВОЙ ПРОФЕССИИ,  
ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ  
У ТЕХ, КТО К НЕЙ СТРЕМИТСЯ,  
БЫЛИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ.**

”





# 1. Финансовый директор сегодня

**«К КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРАМ ОТНОСЯТСЯ МАСШТАБ ОТРАСЛИ, РАЗМЕР КОНКРЕТНОЙ КОМПАНИИ, УРОВЕНЬ ЕЕ РАЗВИТИЯ И ХАРАКТЕР ПРОБЛЕМ, С КОТОРЫМИ ПРЕДПРИЯТИЕ СТАЛКИВАЕТСЯ, А ТАКЖЕ УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ. В РАЗЛИЧНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА МОГУТ ИМЕТЬ ДЕЛО С САМЫМИ РАЗНЫМИ ТРЕБОВАНИЯМИ И ПОЭТОМУ СЛОЖНО ОПИСАТЬ ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ, ЧТО ЭТО ТАКОЕ - ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР»**

**Л.В. Чен, финансовый директор в китайской компании**

В одной из работ Дирка Зорна утверждается, что термин "финансовый директор" (CFO) был впервые использован в 1966 г. (Зорн, 2004). А до этого времени пользовались такими понятиями, как «финансовый контролер» или «финансовый руководитель». И хотя мы можем говорить о том, что это относительно недавнее терминологическое нововведение, процесс трансформации роли руководителя финансовой службы в нечто, служащее интересам всей организации в целом и даже за ее пределами, начался и продолжается с самого момента появления первых хозяйственных предприятий.

В работе Бойнса и Эдвардса (Бойнс и Эдвардс, 1997) говорится о наличии свидетельств того, что бухгалтеры 19 века готовили информацию для своих руководителей с целью оказания им содействия в управлении хозяйственной деятельности предприятия.

Во многих регионах у финансового директора имеется несколько четко определенных обязанностей, что создает у стейкхолдеров, с которыми они взаимодействуют, определенный уровень ожиданий.

Так происходит не везде, и в некоторых случаях, например, во Вьетнаме, значение роли финансового директора выросло прежде всего благодаря влиянию транснациональных компаний и аналогичных организаций. Различные пути развития этой функции привели к появлению различных толкований того, что именно она из себя представляет. В известном смысле та или иная роль является отражением того, что в нее вкладывает тот, кто ее исполняет. В рамках данного исследования в ходе наших круглых столов и интервью мы рассмотрели целый ряд таких различных толкований.

Нет сомнений в том, что роль финансового директора продолжает меняться и развиваться, и этот процесс неостановим. В рамках настоящего исследования, которое проходило в формате серии круглых столов с участием финансовых директоров и генеральных директоров компаний, проводившихся с целью обмена и использования опыта топ-менед-

жеров из числа членов ACCA и IMA, а также в рамках глобального опроса, проведенного в июне 2020 года, рассматривается процесс этой непрерывной эволюции и то, как это влияет на перспективы карьерного роста как тех, кто уже выполняет эту роль, так и тех, кто к этому только стремится.

## 1.1 Некоторые вводные замечания финансовых директоров о своей роли

Часть нашего исследования была проведена в форме серии круглых столов в разных уголках мира. В начале каждого из заседаний участников просили рассказать о том, как меняется роль финансового директора.

**Рубан Ганди, финансовый директор ведущего британского футбольного клуба, считает, что «роль финансового директора изменилась настолько, что теперь он должен участвовать в том числе и в развитии бизнеса в сфере спорта. Изменения в модели ведения бизнеса, направленные на сохранение зрительской аудитории, привели к тому, что роль финансового директора кардинально изменилась по сравнению с тем, как было раньше».**

**Гвен ван Берн, финансовый директор расположенной в Нидерландах компании-регистратора доменных имен, полагает, что «мир действительно нуждается в лидерах трансформации, и в меньшей степени в тех, кто занимается только транзакционной стороной деятельности компании, хотя раньше считалось, что именно в этом и состоит роль финансового директора».**

**Хелен Морган, финансовый директор швейного предприятия в Великобритании, отметила, что «роль финансового директора становится все более комплексной. Все чаще на повестке дня встает тема «дорожной карты» в области цифровизации, и финансовому директору нужно более активно заниматься и этим вопросом тоже. Будучи лидером изменений, вы должны освоить такие направления, как искусственный интеллект и автоматизация, и, обретя понимание того, как они будут влиять на работу вашей финансовой службы, встать во главе процесса трансформации. Кроме того, финансовый директор должен стать эдаким сомневающимся союзником генерального директора (CEO) и уметь поставить под сомнение его решения в области стратегии и бизнес-решений».**



**Екатерина Емельянова**, финансовый директор расположенной в Швейцарии дочерней компании российского банка считает, что «наша роль заключается в том, чтобы выступать в роли переводчика», и говорит, что для нее «важно, чтобы наши коллеги могли нас услышать, так как они не умеют читать финансовые выкладки, написанные на языке бухгалтерского учета и финансовой отчетности».

**Йохан Лейббрандт**, глава муниципалитета в Южной Африке, полагает, что важно «перестать быть просто счетоводом, но стать тем человеком, который понимает бизнес и который действительно является связующим звеном и каналом коммуникации между линейными подразделениями организации и теми, кто на переднем крае занимается управлением цепочками поставок».

**Хиба Даабул**, управляющая зональным бизнесом компании-производителя продуктов питания дала следующий комментарий: «пандемия COVID показала, что мы можем действовать намного быстрее, чем раньше. Перфекционизму нет места. Мы должны действовать оперативнее, больше выкладываться и продвигать изменения».

**Ричард Каннингем**, топ-менеджер фармацевтической компании, считает, что «происходит смещение акцента с решения задач внутреннего контроля, управления издержками и обеспечения сохранности активов в сторону реального лидерства, причем речь идет не просто о лидерстве в финансовых делах компании, а о лидерстве на уровне всего бизнеса».

## 1.2 Значимость роли финансового директора

Мы начали свое исследование с вопроса: считают ли наши респонденты, что в ближайшие три-пять лет значимость роли финансового директора в их организации каким-то образом изменится относительно значимости функций других топ-менеджеров (рис. 1.1). Респонденты однозначно считают, что значимость их роли будет только возрастать, причем 32% считают, что это возрастание будет заметным, а еще 40% согласны с тем, что возрастание будет иметь место. Очевидно, что роль финансового директора многими организациями видится в качестве основополагающей.

Сравнение ответов финансовых директоров с ответами руководителей компаний выявило интересные отличия: 82% опрошенных руководителей утверждали, что значимость роли финансового директора либо просто возрастет, либо вырастет значительно, и лишь 66% опрошенных финансовых директоров согласились с этим утверждением. Это говорит о том, что руководители компаний более высоко, чем сами финансовые директора, оценивают значимость роли финансового директора и его ключевую роль в развитии организации. Это также свидетельствует о том, что и ожидания руководителей от своих финансовых директоров будут повышаться, а это означает, что роль финансового директора должна эволюционировать и дальше.

**РИСУНОК 1.1:** Каким образом изменится значимость роли финансового директора относительно значимости функций других топ-менеджеров вашей организации в последующие 3-5 лет? Ответы респондентов распределились следующим образом:



**82%** ОПРОШЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЧИТАЮТ, ЧТО ЗНАЧИМОСТЬ РОЛИ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА ЛИБО ПРОСТО ВОЗРАСТЕТ, ЛИБО ВЫРАСТЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНО. ПРИ ЭТОМ ЛИШЬ **66%** ОПРОШЕННЫХ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ СОГЛАСИЛИСЬ С ТАКИМ УТВЕРЖДЕНИЕМ.

### 1.3 Вызовы, с которыми сталкиваются финансовые директора сегодня

Когда респондентов попросили указать проблемы, с которыми сегодня приходится сталкиваться финансовым директорам как в сфере финансов, так и на уровне организации в целом, в качестве наиболее важных опрашиваемые выделили такие аспекты, как последствия внедрения новых технологий, темпы изменений в области бизнеса, вопросы корпоративного управления и управления рисками (рис. 1.2). При разборе ответов на уровне организации были выявлены заметные различия между ответами руководителей компаний и ответами финансовых директоров (рис. 1.3).

Респонденты из числа генеральных директоров реже, чем финансовые директора, выделяли в своих ответах как значимые вызовы в области технологий, бизнес-изменений, управления, рисков и комплаенса, но при этом чаще обращали внимания на вопросы торговли, устойчивого развития, производствен-

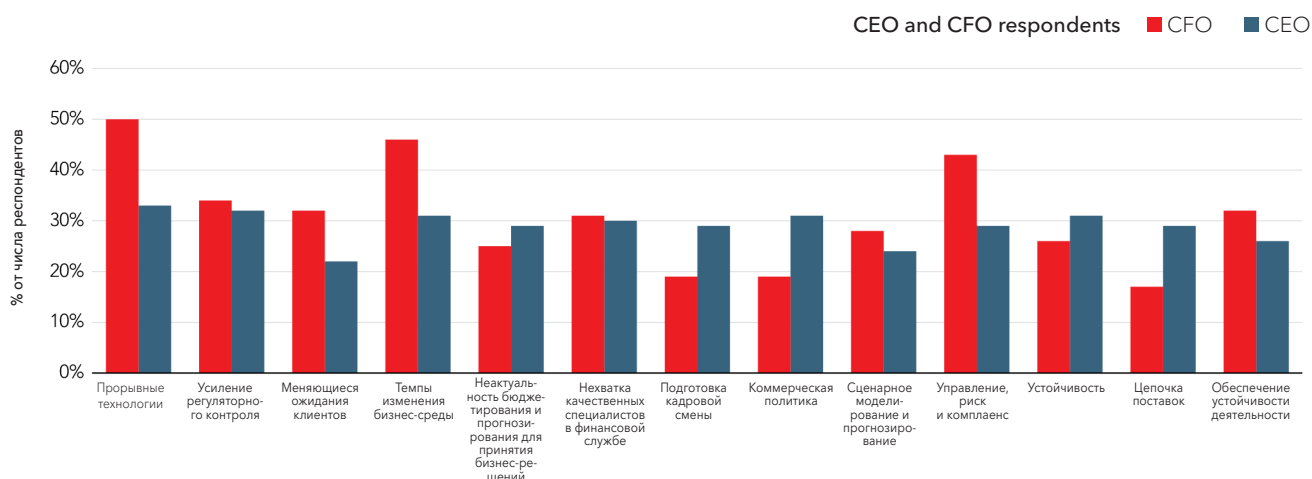
но-сбытовых цепочек и подготовки кадровой смены.

Главная мысль, которая звучала в выступлениях участников круглых столов, заключается в том, что роль финансового директора является комплексной и охватывает многие аспекты деятельности организации в дополнение к его традиционным функциям хранителя финансового благополучия организации. В то же время можно утверждать, что руководители организаций имеют более сбалансированное представление о стоящих перед ними задачах. Связано ли это с тем, что руководители организаций способны оценить взаимосвязанность всех этих вопросов и задач? Является ли это отражением того обстоятельства, что финансовые директора все еще чрезмерно «близоруки» и не желают выходить за рамки привычных границ финансовой функции? Ответы на эти вопросы будут рассмотрены в виде нескольких гипотез, представленных в Главе 2.

**РИСУНОК 1.2:** Исходя из стратегии деятельности финансовой службы, с одной стороны, и стратегии развития организации в целом, с другой, какие из следующих вопросов являются в настоящее время наиболее серьезными вызовами в деятельности финансовых директоров?



**РИСУНОК 1.3:** Исходя из общей стратегии развития организации, какие из следующих вопросов являются в настоящее время наиболее серьезными вызовами в деятельности финансовых директоров? Респонденты из числа руководителей организаций и финансовых директоров



## 1.4 Более ранние исследования ACCA и IMA

В 2012 году ACCA и IMA провели исследование следующего вопроса: какой будет будущая роль финансового директора? По итогам исследования был выпущен отчет «The Changing Role of the CFO» («Меняющаяся роль финансового директора») (Лайон и Лоусон, 2012), в котором были выделены девять ключевых вопросов и приоритетов, которые оказали влияние на деятельность финансового директора.

- i.** Происходит усиление регуляторных требований, и на этом фоне у финансовых директоров появляется дополнительная личная заинтересованность в том, чтобы обеспечить строгое соблюдение требований регулирующих органов.
- ii.** Вызовы, связанные с глобализацией, порождают потребность в том, чтобы финансовые руководители выстраивали работу финансовой службы таким образом, чтобы она эффективно работала на глобальном уровне и обеспечивала соблюдение принципов многообразия.
- iii.** Технологии развиваются очень быстро, предоставляя финансовым директорам возможности для изменения конфигурации финансовых процессов и обретения более глубокого понимания бизнес-процессов с помощью «больших данных» и результатов аналитики.
- iv.** Меняется характер рисков, с которыми сталкиваются компании, что требует использования более эффективных подходов к управлению рисками, и поэтому финансовые директора все чаще играют заметную роль в формировании соответствующего корпоративного духа.
- v.** От финансовых директоров все чаще будут требовать, чтобы они так трансформировали работу финансовой службы, чтобы более качественно обслуживать потребности бизнеса при нулевых издержках.
- vi.** В связи с тем, что финансовые директора все в большей степени будут олицетворять корпоративного брэнда организации, управление взаимоотношениями со стейкхолдерами и работа с ними будут приобретать все более важное значение.
- vii.** Поскольку деловая среда становится все более сложной и стремительно меняющейся, будет усиливаться та роль, которую финансовый директор должен играть в деле валидации и реализации стратегии организации, тем самым делая все более востребованными его аналитические навыки.
- viii.** Требования к отчетности будут ужесточаться и останутся для финансовых директоров серьезным бременем.
- ix.** Будет уделяться более пристальное внимание способностям, умениям и поведению лиц, занимающих должность руководителя финансовой службы.

После этого в 2013 году был выпущен еще один доклад – «Future Pathways to Finance Leadership» («Будущие пути к лидерству в сфере финансов») (ACCA / IMA, 2013), в котором исследовалось, как эти обстоятельства и приоритеты могут повлиять на перспективы карьерного роста финансового директора.

Настоящий отчет дополняет результаты этих двух ранее проведенных исследований. В нем рассматривается вопрос о том, как за это время изменилась роль финансового директора и какие новые уроки из этого можно извлечь.

В 2019 году IMA был выпущен еще один отчет – «The Changing Role of the CFO – Perspectives from India» («Меняющаяся роль финансового директора – взгляд из Индии») (Лоусон, 2019), в котором был сделан следующий вывод:

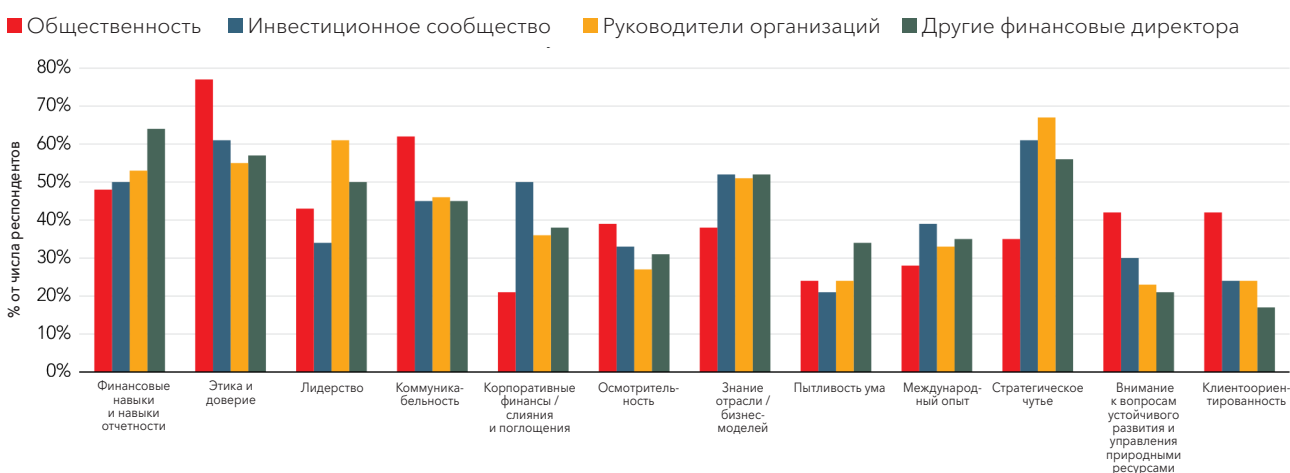
*Несмотря на то, что обеспечение соответствия регуляторным требованиям остается важной задачей финансовой службы, все чаще и чаще финансовые директора и их подразделения выступают в роли своего рода бизнес-партнеров, принимая участие в таких видах деятельности, как планирование, прогнозирование и управление рисками, одновременно обеспечивая свои организации необходимой бизнес-аналитикой в рамках поддержки реализации их стратегии. В связи с таким расширением функций специалистов в области управленческого учета на всех уровнях их организаций, от них требуется постоянно работать над повышением собственной квалификации и развитием новых компетенций, особенно в области технологий. Кроме того, все большее значение будет придаваться задаче надлежащего управления кадрами, что связано с усилением конкуренции различных организаций за возможность найма сотрудников, обладающих необходимыми навыками.*

## 1.5 Каковы наиболее ценные качества финансового директора?

Участникам опроса было предложено рассмотреть ряд характеристик, наличие которых у финансового директора они считают наиболее ценным, с учетом их представлений о следующих четырех точках зрения (рис. 1.4):

- общественного мнения и существующих ожиданий в отношении лиц, осуществляющих такие функции
- ожиданий инвестиционного сообщества
- собственных ожиданий руководителя организации
- того, каким образом другие финансовые директора воспринимают эту роль.

**РИСУНОК 1.4:** Какие из перечисленных ниже качеств финансового директора, на ваш взгляд, наиболее высоко ценят представители следующих категорий?



Как и можно было ожидать, мнения участников опроса относительно точек зрения четырех упомянутых категорий лиц разошлись. По мнению респондентов, широкая общественность наиболее высоко ценит те качества финансового директора, которые связаны с этичностью его поведения и доверием к нему (77%). Такое распределение является ожидаемым и подчеркивает важность этого ключевого аспекта деятельности финансового директора. Одновременно с этим респонденты указывают, что, по их мнению, общественность высоко оценивает значимость таких неспецифических для работы финансового директора и «нетехнических» качеств, как осмотрительность, коммуникабельность, клиентоориентированность (42%), а также их готовность заниматься вопросами устойчивого развития и управления природными ресурсами (42%). В силу этого различным «техническим» компетенциям, включая такие аспекты, как корпоративные финансы, сделки слияния и поглощения, стратегическое видение и навыки финансового учета и отчетности, придается относительно более низкое значение (48%). Очевидно, что, по мнению респондентов, с точки зрения широкой общественности роль финансового директора куда шире, чем просто роль финансового распорядителя.

По мнению респондентов, другие категории лиц к роли финансового директора относятся по-иному. В частности, они считают, что с точки зрения руководителей компаний к наиболее ценным атрибутам финансового директора относятся лидерские качества и стратегическое видение. Ушли в прошлое те времена, когда главной сферой ответственностью финансового директора были ведение финансовой отчетности и управление активами. Эти задачи по-прежнему важны, но в современной бизнес-среде решать только их недостаточно. На рис. 1.5 показано, что опрошенные из числа руководителей компаний менее высоко оценивают важность наличия у финансового директора таких качеств, как этичность, доверие или умение мыслить стратегически, чем их клиентоориентированность и международный опыт. Таким образом, у различных категорий стейкхолдеров разные взгляды на ту роль, которую, по их мнению, должен играть финансовый директор.

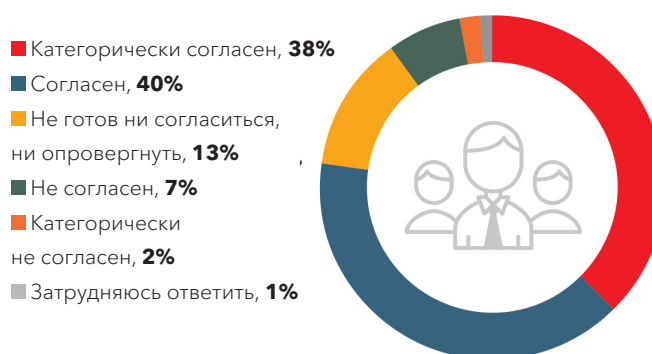
В тех же случаях, когда сами финансовые директора должны были оценить, какие из качеств финансового директора они считают наиболее ценными, на первый план вышли технические навыки, включая навыки бухгалтерского учета и финансовой отчетности, опыт работы в области корпоративных

финансов и осуществления сделок слияния и поглощения, вкупе с таким качеством, как пытливість ума. Это говорит о том, что сами представители этой профессии считают важным наличие у себя таких навыков. В то же время, то обстоятельство, что за пределами самой профессии эти качества считаются менее важными, может привести к известным трудностям на этапе, когда организации предстоит решать вопрос о назначении следующего финансового директора.

## 1.6. Значимость этических качеств и технических навыков

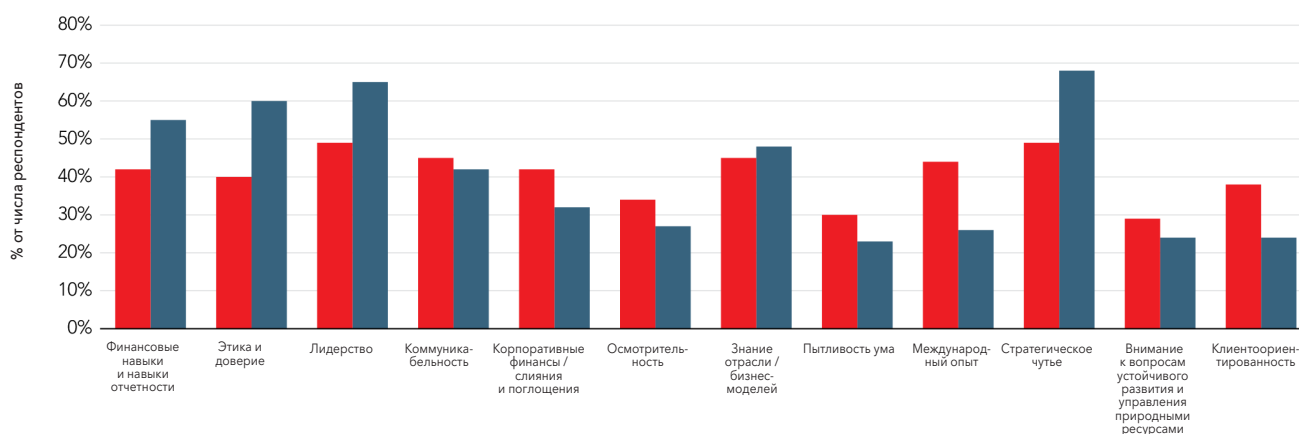
Для большинства участников круглых столов ключевой сферой компетенции специалиста в области финансов и отчетности являются его профессиональные технические навыки. Результаты опроса показали, что у его респондентов аналогичные ожидания. На рис. 1.6 показано, что 78% опрошенных полагают, что от других руководителей финансового директора отличает способность сверять свои решения с нормами этики. Внимание к вопросам этики является одним из наиболее значимых атрибутов финансового директора и представителей финансового сообщества в целом. Это особенно важно во времена, когда темпы происходящих изменений весьма высоки.

**РИСУНОК 1.6:** Насколько Вы согласны или не согласны со следующим утверждением: «Умение финансового директора руководствоваться в своей деятельности высокими стандартами этики является основным качеством, отличающим его от других топ-менеджеров?»



**РИСУНОК 1.5:** Какие из перечисленных ниже качеств финансового директора, на ваш взгляд, наиболее высоко ценят представители следующих категорий?

Респонденты из числа руководителей организаций (CEO) и финансовых директоров (CFO)





**Гвен ван Берн** (RIPE NCC) отмечает, что «этические стандарты важны, и их роль в работе финансового директора будет только возрастать, поскольку этика является важным элементом вашего нарратива – вам придется обосновывать то, каким образом вы зарабатываете деньги и какими принципами вы руководствуетесь при управлении бизнесом».

## 1.7. COVID-19 и изменение роли финансового директора

События 2020 года заставили изменить некоторые из основополагающих подходов к ведению бизнеса. Пандемия COVID-19 оказала на бизнес такое воздействие, которого заранее никто не мог даже предположить. Пандемия отразилась на всех тех четырех ключевых направлениях, которые являются предметом внимания финансового директора (см. рис. 1.2): трансформация, риск и управление, темпы изменения бизнес-среды и обеспечение устойчивости организации. Не менее важными были признаны также и специфические профессиональные навыки: 54% опрошенных согласились с тем, что критически важным является наличие у директора квалификации финансового специалиста или степени магистра в области финансов (рис. 1.7), а еще 27% настоятельно рекомендует такую квалификацию приобрести. И только 2% посчитали, что в них нет никакой необходимости.

**РИСУНОК 1.7:** Насколько необходимым будет, на ваш взгляд, наличие у финансовых директоров предприятий вашей отрасли квалификации финансового специалиста, университетского диплома или степени магистра в области финансов в перспективе на ближайшие 3-5 лет?

Участники круглых столов считают эти направления фундаментальными. При этом для многих из них суть произошедших изменений состоит в характере их последствий и смещении фокуса внимания. Один из финансовых директоров высказался в том ключе, что сама его роль не изменилась, но при этом ему нужно было научиться быстро реагировать на ежедневные новости и учитывать их влияние. Краткосрочные потрясения все чаще становятся повседневной реальностью. Обвал цен на некоторые сырьевые товары оказал существенное влияние на деятельность многих финансовых директоров, и при этом важным фактором неизбежно являлся характер той экономической среды, в которой они были вынуждены функционировать.

- Это жизненно необходимо, **54%**
- Крайне желательно, но не обязательно, **27%**
- Желательно, но без настоятельных рекомендаций, **6%**
- Было бы в известном смысле бесполезно, **10%**
- Не требуется, **2%**
- Затрудняюсь ответить, **0%**



Отвечая на этот вопрос, 55% опрошенных руководителей компаний отметили, что наличие у финансового директора квалификация финансового специалиста или ее эквивалента является насущной необходимостью. Эту же точку зрения поддержали 51% финансовых директоров. Подобные ответы на вопросы анкеты подчеркивают важность наличия у финансового директора соответствующей квалификации (или ее эквивалента) и ключевых технических навыков, которые необходимы ему для выполнения своих обязанностей. Многие участники круглых столов считают наличие подобных квалификаций чем-то само собой разумеющимся.

**Алистер Барлоу**, основатель компании flinder, специализирующейся на оказании высококачественных финансовых услуг на базе передовых технологий и с использованием данных, объяснил, что его опыт показывает: те, у кого нет хорошего финансового образования, испытывают проблемы с пониманием происходящих процессов. Так, например, главный операционный директор может хорошо разбираться в тех или иных рабочих процессах, но при этом не до конца разбираться в нюансах трехсторонней интегрированной модели прогнозирования или хитросплетений системы учета доходов. Чаще всего это проявляется в тех случаях, когда фирмы-стартапы пытаются привлечь дополнительное финансирование. Ему известны случаи, когда такие фирмы отчитывались о полученной прибыли, а потом выяснялось, что при учете доходов были допущены ошибки, и в результате прибыль на деле оказывалась убытком.

**Сурьянараянан Баласубраманиян**, финансовый директор сингапурской группы компаний iWise, так рассказывает о собственном опыте последних нескольких лет работы на посту финансового директора: «ситуация с COVIDом – это нечто совсем новое, чего раньше никогда не было. В вашей компании от вас ждут идей и рекомендаций по тому, как действовать дальше. Основное внимание уделяется тому, как сохранить денежные потоки, с учетом анализа того, что может пойти не так. Сегодня финансовому директору приходится работать в следующем режиме: стратегия стратегией, но при этом важно не гнущаться повседневной рутинной работой и, засучив рукава, бороться за каждый поступающий доллар, чтобы обеспечить выживание бизнеса в 2021 и 2022 годах. Это очень напряженная и неотложная работа».

**Санджай Ругхани**, генеральный директор компании Standard Chartered (Танзания), прокомментировал: «Я думаю, что для всех нас COVID-19 стал испытанием. Значимость функции финансового директора на всех направлениях будет только возрастать, в том числе с точки зрения обеспечения соблюдения нормативных требований и влияния на их формирование. Самым серьезным барьером является менталитет».

Продолжая разговор об эволюционном изменении роли финансового директора, финансовый директор футбольного клуба **Рубан Ганди** отмечает, что для него вспышка эпидемии COVID-19 стала напоминанием о том, насколько важную роль в деятельности финансового директора играют информационные технологии.

**Мэтт Долфин**, финансовый директор крупного британского оператора пассажирских перевозок, отметил, что пандемия обострила потребность в увеличении скорости принятия решений и их исполнения, особенно с учетом современных темпов изменения рынка.

**Хиба Даабул**, управляющая зональным бизнесом компании-производителя продуктов питания дала следующий комментарий: «пандемия COVID показала, что мы можем действовать намного быстрее, чем раньше. Нет места перфекционизму. Мы должны действовать оперативнее, больше выкладываться и способствовать изменениям».

**Джеймс Ли**, финансовый директор сингапурской гостиничной сети полагает, что на нем, как на финансовом директоре лежала ответственность за «сохранение жизней». Прежде чем, заниматься спасением бизнеса, нужно обеспечить, чтобы люди были в безопасности. Урок, который извлек из этого он, заключался в том, что если вы хотите заниматься бизнесом, то вы должны обращать внимание на все на три составных элемента формулы 3-ех П (персонал, прибыль, предназначение). При этом он отмечает, что «решающее значение имеют активы. В нынешних условиях жизненно важно определить: что является вашим устойчивым ключевым активом, а что “токсичным” или “деградирующим” активом, от которого следует избавиться?»

**Амос Нг**, финансовый директор сингапурской компании *Straco Corp*, отметил, что пандемия научила его тому, что финансовый директор должен быть сильным и «умственно и физически».

Руководители куда более явственно видят, насколько изменилась роль финансового директора, по сравнению с тем, как это воспринимают сами финансовые директора. По его мнению, финансовый директор играл очень важную роль во время кризиса и он должен быть готов удерживать занятые позиции, если ситуация того потребует. Именно поэтому финансовый директор должен быть эффективным командным игроком.

Участники опроса указали (рис. 1.8), что, по их мнению, роль финансового директора изменилась, причем 59% считают, что она просто видоизменилась, а 28% полагают, что произошедшие изменения оказались значительными.

Ризван Хан, финансовый директор и директор по информационным технологиями одной из промышленных компаний во Вьетнаме, считает, что пандемия более наглядно показала ему всю важность информационных технологий.

**РИСУНОК 1.8:** Насколько пандемия COVID-19 изменила ваши представления об изменении роли финансового директора организации?

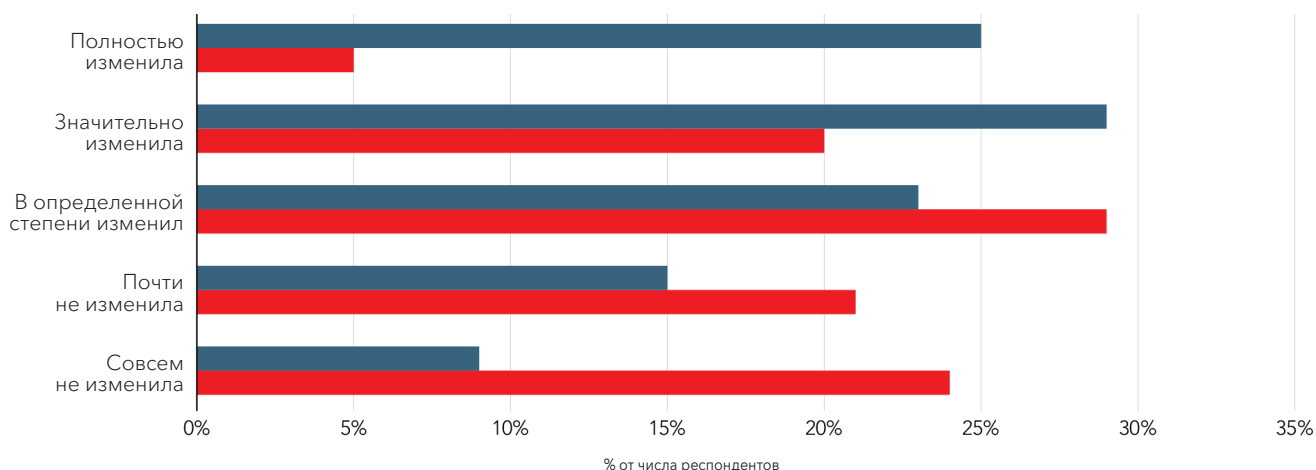


- Полностью изменила, **7%**
- Изменила в значительной степени, **21%**
- Изменила в определенной степени, **31%**
- Очень мало изменила, **20%**
- Совсем не изменила, **20%**
- Затрудняюсь ответить, **1%**

Любопытен контраст между тем, как масштабы этих изменений восприняли финансовые директора компаний, с одной стороны, и руководители компаний, с другой, (рис. 1.9).

**РИСУНОК 1.9:** Насколько пандемия COVID-19 изменила ваши представления об изменении роли финансового директора организации?

Респонденты из числа руководителей организаций (CEO) и финансовых директоров (CFO) ■ CFO ■ CEO





**УМЕНИЕ ДЕЙСТВОВАТЬ В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПАМИ ЭТИКИ ЯВЛЯЕТСЯ СИЛЬНОЙ СТОРОНОЙ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА И ВСЕГО ФИНАНСОВОГО СООБЩЕСТВА В ЦЕЛОМ. ЭТО ОСОБЕННО ЦЕННО В ЭПОХУ СТРЕМИТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.**

”



# 2. Финансовый директор будущего

## 2.1. Наши гипотезы - эволюция роли финансового директора

Для оценки масштаба изменений в роли финансового директора мы выдвинули и проверили с помощью участников проведенного нами опроса и нескольких круглых столов шесть гипотез (рис. 2.1). Причем эти гипотезы задумывались не как нечто взаимоисключающее, а скорее как средство, которое позволяет оценить масштабность изменений в роли финансового директора в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Каждый финансовый директор в той или иной степени переживает сегодня процесс трансформации собственной роли в организации, а масштабы происходящих изменений зависят от конкретных обстоятельств, в которых находится организация-работодатель финансового директора. Формулируя свои гипотезы, мы ставили цель изучить этот путь трансформации и понять, как влияют на этот процесс такие факторы, как принадлежность организации к тому или иному сектору, ее размер и географические особенности.

## 2.2. Реакция на наши гипотезы

Общее мнение респондентов о каждой из гипотез представлено на рисунке 2.2

Респонденты отметили, что большинство ситуаций, описанных в гипотезах, уже начинают реализовываться. Они были особенно единодушны в мнении о том, что финансовый директор уже играет или будет в дальнейшем играть ведущую роль в формулировании стратегии организации. Экспансия роли финансового директора, подразумевающая оценку его деятель-

ности по формуле 3P (англ. people, profit, purpose - персонал, прибыль, предназначение), рассмотренное на примере гипотезы «Более широкий взгляд на результаты деятельности», получило менее значительную поддержку. Возможно, это свидетельствует о следующей проблеме: в то время как эффективность деятельности организации все чаще оценивается с использованием нефинансовой информации и неструктурированных данных, финансовая функция в целом и финансовый директор в частности должны твердо отстаивать свою важную роль в этой области. Наименьшую поддержку получила гипотеза о том, что итоговой целью карьерного развития для финансового директора является должность генерального директора.

Участники круглого стола по-разному оценили предложенные гипотезы. **Абдур Рахмим Гулам Наби**, старший советник помощника генерального директора Управления свободной зоны аэропорта Дубая, отметил: «Я думаю, что многие из этих гипотез совпадают с тем направлением, в котором развивается сегодня функционал должности финансового директора». В противовес этому, **Пола Кенсингтон**, консультант из Австралии, отметила, что предложенные гипотезы иллюстрируют «ту роль, которая была присуща финансовому директору три года назад». Она также добавила, что «роль финансов и финансового директора вновь стала центральной, и организации все чаще обращаются именно к финансовым показателям для понимания того, что происходит с их бизнесом».

РИСУНОК 2.1: Шесть гипотез эволюции роли финансового директора

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ	ОПТИМИЗАЦИЯ РОСТА	БОЛЕЕ ШИРОКИЙ ВЗГЛЯД НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	КАРЬЕРНЫЙ РОСТ
Финансовый директор будет в основном концентрироваться на взаимодействии со стейкхолдерами и инвесторами, а не заниматься финансовым обеспечением и отчетностью	Финансовый директор будет нести основную ответственность за формулирование, валидацию и реализацию бизнес-стратегии, отвечая за ее практическое воплощение	Смещение фокуса роли финансового директора с преимущественно исторически обоснованного контроля над затратами в сторону оптимизации роста	Роль будет включать в себя оценку всех аспектов стратегических целей организаций (например, исходя из шести видов капитала согласно стандартам интегрированной отчетности)	Финансовые директора будут приносить наибольшую пользу своим организациям за счет перспективного планирования, а не анализа ретроспективной отчетности. Таким образом, финансовый директор станет директором по управлению эффективностью бизнеса	Все чаще роль генерального директора будет становиться следующей ступенью карьерного роста финансовых директоров



Несмотря на такое разнообразие мнений, можно сделать вывод, что при проверке предложенных гипотез участники сошлись во мнении, что изменение роли финансового директора – это процесс, и для большинства из них данный процесс уже запущен. Детальное обсуждение каждой из гипотез приводится в разделе 2.5.

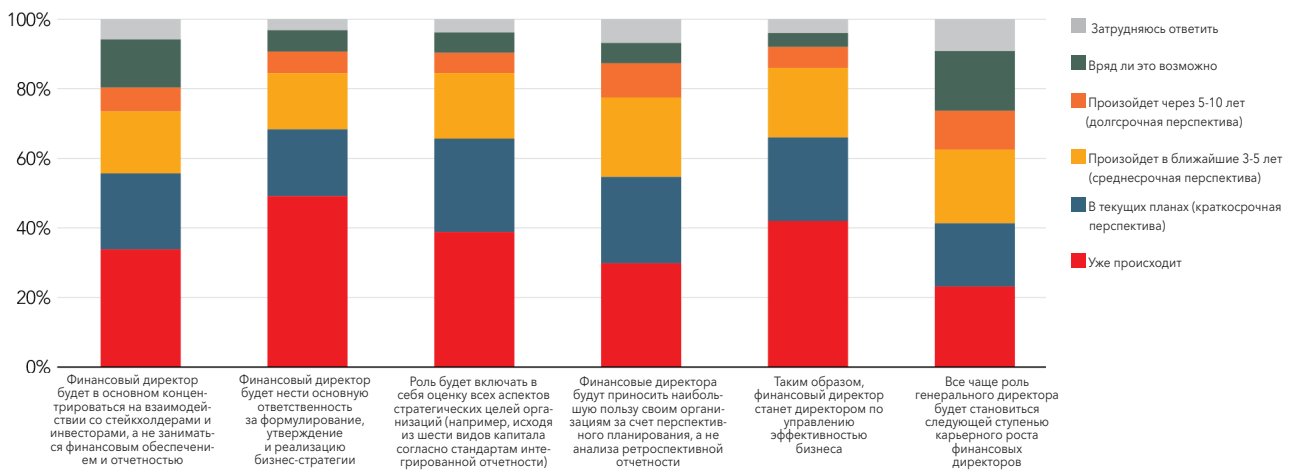
### 2.3 Роль финансового директора в малом и среднем бизнесе

На рис. 2.3 приведено сопоставление ответов респондентов, квалифицирующих себя в качестве сотрудников малых или средних предприятий<sup>1</sup> (МСП), с одной стороны, и респондентов, работающих в более крупных организациях, с другой. Характер изменений, коснувшихся роли финансового директора, оценивается сотрудниками МСП в том же ключе, что и их коллегами из более крупных организаций. Требования к финансовым экспертам в данной области становятся все более высокими.

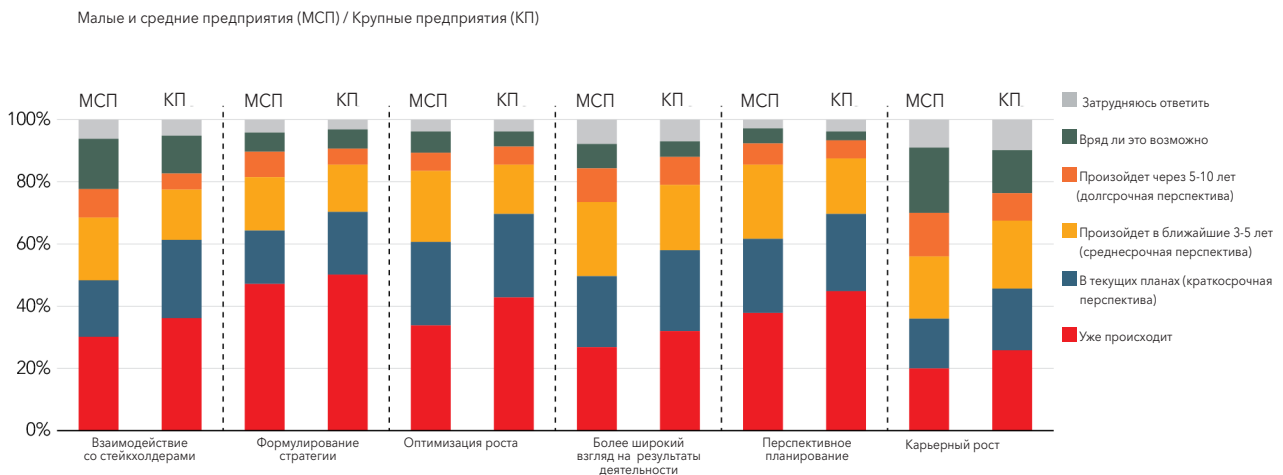
Переход на использование облачных вычислительных решений, разработанных для финансового рынка,

упростил доступ к данным, но и максимально усложнил принятие решений. В докладе ACCA от 2019 года под названием «The Passionate Practitioner» рассматривается влияние применения облачных вычислений на данный сектор. Важным событием в этой сфере является возникновение роли портфельного финансового директора, который работает сразу с целым рядом организаций, предоставляя им свои экспертные знания, которые необходимы для стимулирования роста бизнеса, что крайне важно для многих МСП, особенно в нынешнее непростое время. Некоторые участники круглых столов отмечали, что роль финансового директора на этом уровне больше связана с вопросами финансирования, чем с управлением взаимоотношениями со стейкхолдерами. Канадец Грег Пауэлл, который только недавно приступил к работе в этом качестве, отметил, что успех предприятий малого и среднего бизнеса действительно во многом зависит от действий их финансового директора. Он обнаружил, что в своей компании именно он является экспертом в кадровых и правовых вопросах, и одновременно ее же финансовым лидером, что особенно актуально в нынешние трудные времена, когда компании не могут позволить себе нанять постоянного финансового директора.

**РИСУНОК 2.2:** Когда, по вашему мнению, каждая из перечисленных гипотез будет применима к роли финансового директора в вашей организации?



**РИСУНОК 2.3:** Когда, по вашему мнению, каждая из перечисленных гипотез будет применима к роли финансового директора в вашей организации?



<sup>1</sup> В рамках данного анализа МСП определяется как организация, число сотрудников которой составляет 249 человек или менее.

**Саймон Смит**, опытный финансовый директор и соучредитель технологической компании *InfiniteCFO*, предлагающей финансовые решения для начинающих и развивающихся компаний, объяснил, что его клиенты нанимают финансовых директоров не ради их технологических познаний. «Они ищут финансового директора, который является стратегом, который знает и понимает, как масштабировать бизнес, и способен работать на рост компании и повышение производительности».

**Хуррам Худда**, финансовый контролер в среднего размера канадской компании по управлению недвижимостью, рассказал о том, что, по его мнению, отличает малые и средние предприятия от других: в них «роль финансового директора более заметна, поскольку финансовый директор выполняет не столько свои функции, сколько функции генерального директора. Финансовый директор в равной мере следит как за операционными изменениями в организации, так и за изменениями в финансовых процессах. Финансовый директор берет на себя комплексную функцию консультанта и стратегического партнера генерального директора».

## 2.4 Взгляд генерального директора на изменение роли финансового директора

На рисунке 2.4 сравниваются ответы респондентов, занимающих должность финансового директора, и респондентов, занимающих пост генерального директора. Сравнение показало, что руководители компании были менее склонны согласиться с тезисом, что финансовые директора в настоящее время в значительной степени сосредоточены на взаимодействии со стейкхолдерами (в соотношении 27% генеральных директоров против 38% финансовых директоров), хотя при рассмотрении этого же вопроса в контексте ближайшей перспективы ситуация кар-

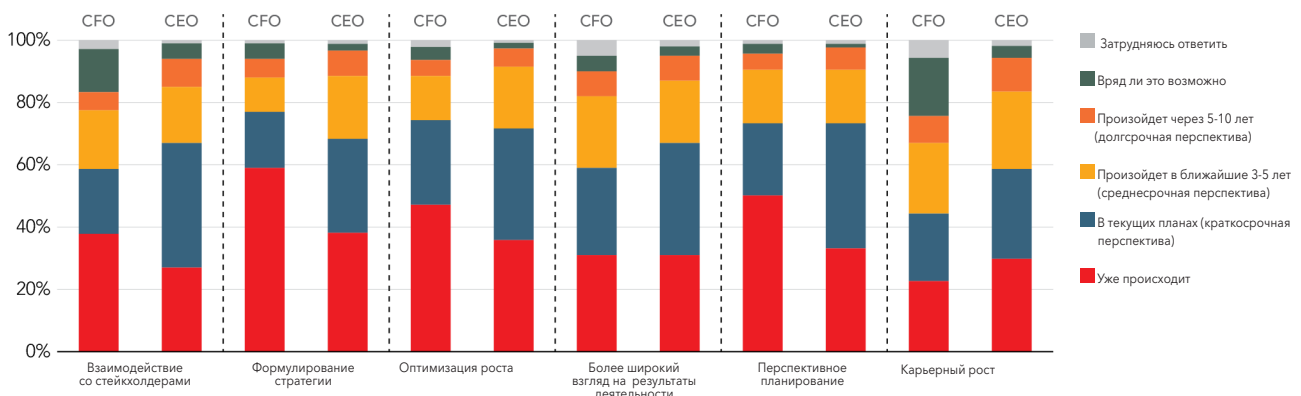
динальным образом изменилась: 67% генеральных директоров согласились с данной гипотезой против 59% согласных со стороны финансовых директоров. Руководители компаний также менее охотно поддержали идею о том, что финансовый директор выполняет роль директора по управлению эффективностью бизнеса, будучи тем, кто осуществляет перспективное планирование (так считает только 33% генеральных директоров против 50% финансовых директоров), хотя обе группы респондентов согласны, что это произойдет уже в ближайшем будущем. Аналогичные расхождения были и при сравнении ответов представителей обеих групп участников на вопрос об ответственности финансового директора за формулирование бизнес-стратегии.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что финансовые директора более прозорливы, чем руководители компаний, генеральных директоров в своих оценках о характере изменений в роли финансовых директоров. Существует вероятность, что в результате пандемии эти представления изменились, как можно заметить при сравнении ответов респондентов с данными на

Одна из участниц опроса, которая занимает должность финансового директора, отметила, что, глядя на многие малые предприятия, создается впечатление, что их финансовые директора все еще ориентируются на прошлый опыт и выполняют функции бэк-офиса. Это представляет собой вызов как для них самих, так и для финансовой профессии в целом. У небольших предприятий, действительно, имеются определенные трудности с доступом к соответствующим ресурсам для развития финансовых функций, но появление адаптированных для данного сектора облачных приложений открывает новые возможности для более глубокого анализа данных рис. 1.9. Подобные расхождения в представлениях о роли финансовых директоров могут сыграть для последних недобрую службу, особенно в тех случаях, когда генеральным директором, а возможно, и другими топ-менеджерами компании должным образом не ценится роль и вклад финансового директора. Финансовым директорам следует это обстоятельство принять во внимание.

**РИСУНОК 2.4:** Когда, по вашему мнению, каждая из этих гипотез будет применима к роли финансового директора в вашей организации?

Финансовый директор (CFO) / Генеральный директор (CEO)



## 2.5 Рассмотренные гипотезы

В этом разделе поочередно рассматривается мнение участников опроса относительно каждой из гипотез.

### Взаимодействие со стейкхолдерами

#### ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР БУДЕТ В МЕНЬШЕЙ СТЕПЕНИ ЗАНЯТ ВОПРОСАМИ ФИНАНСОВ И ОТЧЕТНОСТИ И В БОЛЬШЕЙ - КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ.

Эта гипотеза отражает меняющиеся представления о роли финансового директора. Он перестает быть тем, кто отвечает исключительно за финансовые результаты предприятия, и становится тем, кто все больше времени уделяет общению с внутренними и внешними стейкхолдерами, включая инвесторов. У таких финансовых директоров, как правило, есть сильная команда, которая помогает им в обеспечении финансовой устойчивости организации.

Респонденты в целом согласились с такой гипотезой (рис. 2.5). Респонденты из большинства регионов, кроме Западной Европы и стран Карибского бассейна, предполагают, что эта гипотеза уже в краткосрочной перспективе может стать реальностью. Как свидетельствуют данные других опросов АССА в финансовой сфере, в Западной Европе имеется склонность воспринимать роль финансового директора в более привычном ключе, что, вероятно, отражает традиционный характер роли директора по финансам в некоторых местных компаниях. Один из опрошенных привел в качестве примера одного недавно вышедшего на пенсию финансового директора из Великобритании, который до недавнего времени работал на предприятии среднего бизнеса, где занимался выверкой контрольных счетов. Несмотря на то, что роль финансового директора будет по-прежнему оставаться достаточно гибкой, новые ожидания со стороны

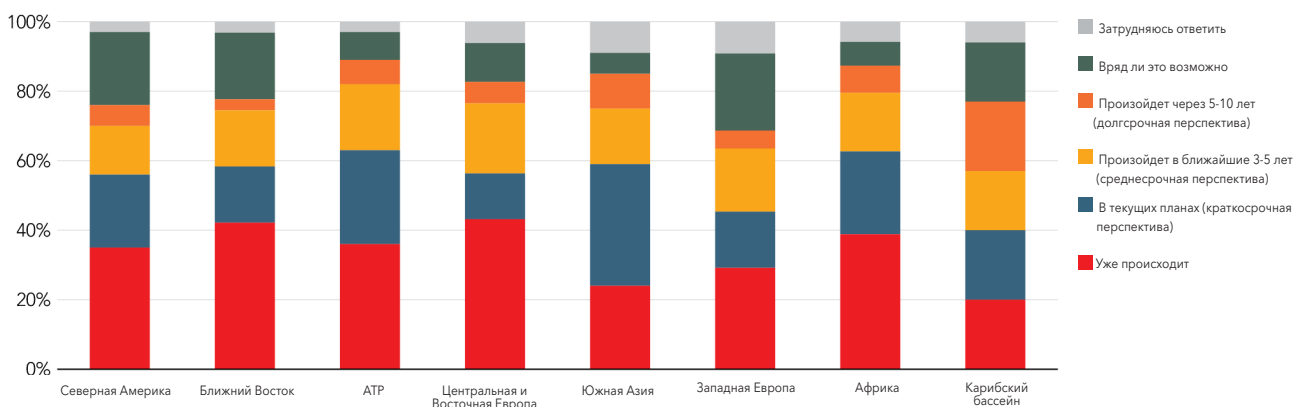
стейкхолдеров потребуют от него особых усилий и внимания, а также смены приоритетов. Участники круглых столов в целом согласились с мыслью о том, что финансовым директорам необходимо уделять больше времени и внимания взаимодействию с внутренними и внешними стейкхолдерами.

**Чьонг Дык Фьонг**, финансовый директор из Вьетнама: «Я считаю, что роль финансового директора не ограничивается ролью «счетовода» и составителя финансовой отчетности. Эта роль должна быть прогрессивной и [более] ориентированной на оптимизацию бизнес-процессов».

**Сурьянарайанан Баласубраманиян** дал такой комментарий: «Когда мы говорим об управлении ожиданиями инвесторов, речь идет о том, что вы должны уметь объяснить им причину возникших расхождений между обещанными показателями и фактическими данными. Если вы этого не сделаете, то инвесторы начнут управлять вами!».

**Эбенезер Бодилоусон**, генеральный директор нигерийской телекоммуникационной компании MTN, отметил, что как финансовый директор «вы должны поддерживать тех, кто двигает бизнес, причем делать это по возможности максимально оперативно, тем самым помогая им в принятии решений». Эбенезер также поделился своим взглядом на взаимодействие со стейкхолдерами: «Для эффективного взаимодействия с разными группами стейкхолдеров нужно выработать соответствующую стратегию и уметь сохранять выдержку. У каждого из них есть собственные интересы, в отношении которых нужно действовать на опережение, не допуская их негативного влияния на бизнес компании».

**РИСУНОК 2.5:** Финансовый директор будет в основном концентрироваться на взаимодействии со стейкхолдерами и инвесторами, а не заниматься финансовым обеспечением и отчетностью



**Мориц ван ден Бум**, директор по финансам нефтяной компании, отметил, что, по его мнению, финансовый директор будущего должен «хорошо ориентироваться в финансовых показателях и уметь интерпретировать данные финансовой отчетности и их значение для бизнеса. В то же время я думаю, что для финансовых специалистов все более важным становится умение понимать и просчитывать соотношение доходности и риска».

**Роб Марс**, исполнительный управляющий директор по финансовым вопросам глобальной судоходной компании, предупредил, что «по крайней мере в Европе, новой нормой, с которой сталкиваются компании, является зависимость привлекаемых объемов финансирования от роли компании в обществе. Для многих организаций это станет настоящим вызовом». Лив Уотсон из американской компании Workvia добавила к этому комментарию замечание о том, что «крупные пенсионные фонды интересуются не только отчетностью. Им не нужны просто цифры. Они хотят увидеть, как компания воздействует на общество, и это та тема, за которую все в большей степени придется отвечать финансовым директорам».

**Кала Кандия**, директор EY в Австралии, заметила, что «с точки зрения взаимодействия со стейкхолдерами роль финансового директора заключается в четком и своевременном изложении ключевой информации. Однако на практике здесь могут возникать проблемы недопонимания. Так бывает, когда финансовый директор на этом уровне не выходит за рамки требований к отчетности и не учитывает изменения в системе учета». Однако другие участники круглого стола оказались не готовы отказаться от более традиционной роли финансового директора.

**Екатерина Емельянова** предположила, что «финансовые директора должны быть способны критически смотреть на бизнес и уметь говорить на одном и том же языке бизнеса как внутри самой компании, так и за ее пределами, причем коммуникации внутри компании гораздо важнее». Екате-

рина была обеспокоена тем, что при проверке данной гипотезы предполагается необходимость сделать выбор между взаимодействием со стейкхолдерами и решением задачи обеспечения финансовой стороны бизнеса. Для Екатерины важно, чтобы финансовый директор отвечал за оба эти направления, не жертвуя одним в угоду другому.

**Сью Райт**, руководитель отдела бухгалтерского учета в UTS, представила альтернативный взгляд на задачи оперативного управления. Эту функцию Сью оставляет за генеральным директором, а главное отличие между генеральным директором и финансовым директором, по ее мнению, заключается в том, что первый отвечает за внешнюю коммуникацию со стейкхолдерами, а второй - за вопросы управления бизнесом.

**Дэвид Харрис**, генеральный директор компании по производству пластмасс в Великобритании, отметил, что «финансовый директор несет всю полноту ответственность за финансовое положение организации, за точность и достоверность ее отчетности». «Когда фундаментальные принципы отбрасываются или игнорируются, это приводит к неприятностям».

**Колин Гилкрест**, финансовый директор АССА, заявил: «Мне важно знать, кто мои стейкхолдеры, и прислушиваться к их пожеланиям. Затем это становится частью бизнес-стратегии».

Общее мнение респондентов относительно обоснованности данной гипотезы состояло в том, что роль финансового директора меняется и все чаще включает в себя взаимодействие со стейкхолдерами и инвесторами, с соблюдением принципа сохранения финансовой целостности организации, который финансовый директор не может игнорировать. Изменение этой роли начинается с расширения круга стейкхолдеров.

**ОБЩЕЕ МНЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ ОТНОСИТЕЛЬНО  
ОБОСНОВАННОСТИ ДАННОЙ ГИПОТЕЗЫ СОСТОЯЛО  
В ТОМ, ЧТО РОЛЬ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА  
МЕНЯЕТСЯ И ВСЕ ЧАЩЕ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ВЗАИМО-  
ДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ,  
С СОБЛЮДЕНИЕМ ПРИНЦИПА СОХРАНЕНИЯ ФИ-  
НАНСОВОЙ ЦЕЛОСТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

”



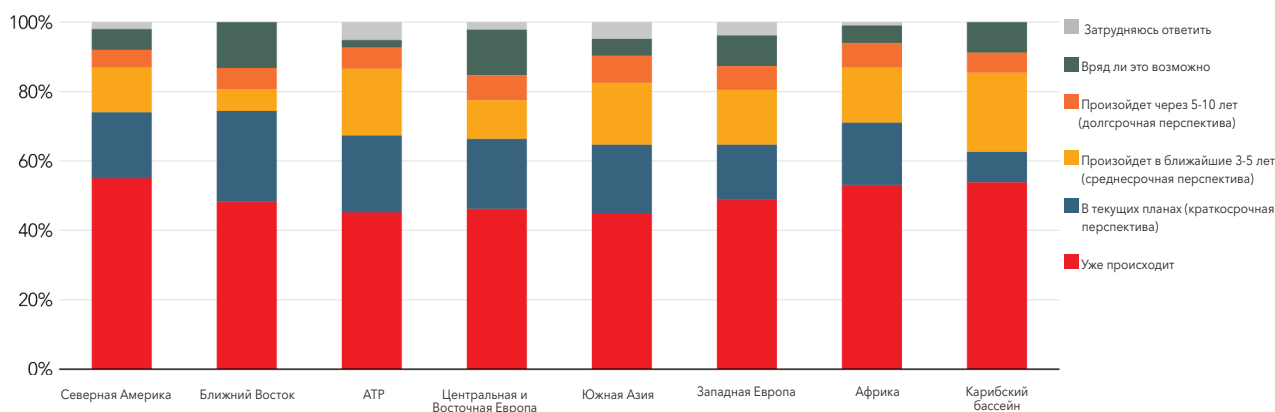
**Формулирование стратегии  
В СФЕРЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО  
ДИРЕКТОРА ДОБАВИЛАСЬ ЗАДАЧА ПО ФОРМУ-  
ЛИРОВАНИЮ, УТВЕРЖДЕНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ  
БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ.**

Финансовый директор, несомненно, может играть вполне определенную роль в разработке и реализации стратегии, что отмечается многими респондентами. Данная гипотеза является отражением процесса перехода к новому типу организации, организации, более нацеленной на достижение результата, где финансовый директор более активно участвует в разработке бизнес-стратегии и отвечает за ее выполнение. В случае результат-ориентированных организаций понятие результата деятельности выходит за рамки исключительно финансовых показателей.

Несмотря на то, что наш опрос выявил некоторые региональные различия в подходах к отработке данной гипотезы, из рис. 2.6 следует, что респонденты во всех регионах согласились с тезисом о том, что финансовый директор играет определенную роль в реализации бизнес-стратегии организации.

Добавление к функциям финансового директора задачи по формулированию, подтверждению и реализации бизнес-стратегии подтверждает постулат, согласно которому финансовый директор является одним из тех ключевых лиц, которые принимают решения в интересах организации. Многие из участников круглых столов рассматривают взаимоотношения финансового директора с руководителем компании и генеральным директором, а также, возможно, с главным операционным директором, в качестве одного из основных условий повышения эффективности бизнеса.

**РИСУНОК 2.6:** Финансовый директор будет нести основное бремя ответственность за формулирование, утверждение и реализацию бизнес-стратегии



**РЕСПОНДЕНТЫ ВО ВСЕХ РЕГИОНАХ СОГЛАСИЛИСЬ С УТВЕРЖДЕНИЕМ, ЧТО ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ИГРАЕТ ОПРЕДЕЛЕННУЮ РОЛЬ В РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ.**



**Оптимизация роста**

**АКЦЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА БУДЕТ СМЕЩАТЬСЯ С ПРЕИМУЩЕСТВЕННО РЕТРОСПЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ В СТОРОНУ ОПТИМИЗАЦИИ РОСТА**

Смещение акцента с затрат в направлении оптимизация роста отражает изменение приоритетов самого предприятия. А финансовый директор, в свою очередь, смещает фокус своего внимания с классического финансового менеджмента в сторону роста предприятия. Из графика на рис. 2.7 следует, что финансовые директора чуть менее охотно, чем в случае с предыдущей гипотезой, соглашаются взять на себя еще и эту заботу. Есть и некоторые региональные особенности: Центральная и Восточная Европа в настоящее время несколько опережает другие регионы, но в краткосрочной перспективе их положение выровняется.

Этот перенос акцента нашел отражение в комментариях **Санджая Кумара**, старшего директора и контролера базирующейся в Ирландии транснациональной компании по производству напитков, который отметил, что «речь идет не только об увеличении маржи и снижении затрат. По сути дела речь идет о некоем новом бизнесе, на котором нам нужно сосредоточить свое внимание. Кто станет следующим кандидатом на слияние и поглощение?»

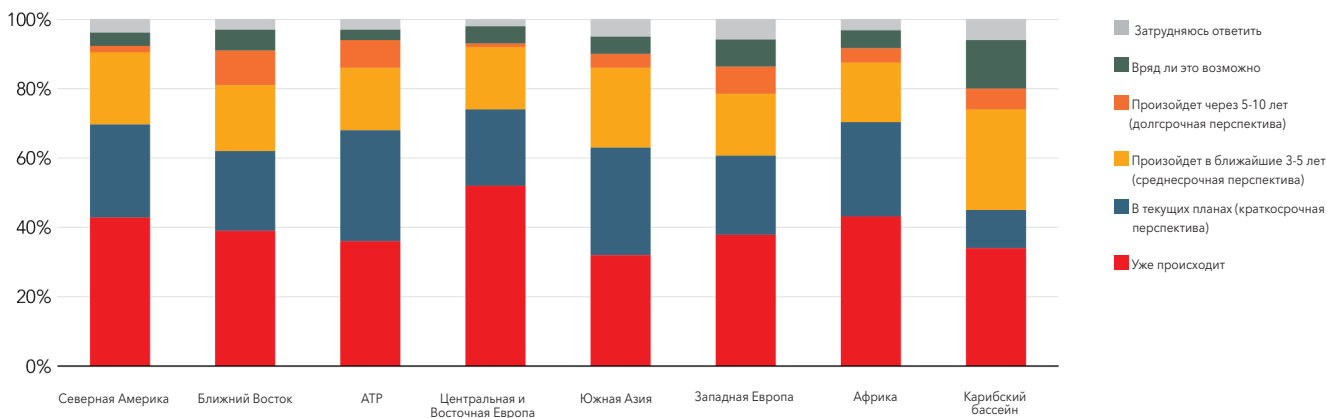
**Санджай Ругхани** из Standard Chartered Bank (Танзания) объясняет это тем, что пандемия болезненно ударила по бизнесу: «За последние 3 месяца никто ни разу не поинтересовался, а что из себя представляет наш финансовый отчет? Всех интересует, какой мы можем дать прогноз? Как организация собирается управлять денежными потоками? Насколько получится снизить или реструктуриро-

вать затраты? Пандемия коронавирусной инфекции вывела эти вопросы на первый план повестки дня для любого бизнеса». По его мнению: «финансовые директора провели до 80% времени, работая в малых и средних компаниях, действуя и рассуждая с оглядкой на прошлое. Это нужно менять: они должны тратить до 50-60% своих усилий на работу с теми из клиентов и стейкхолдеров, кто по-настоящему оказывает влияние на бизнес, при одновременной оптимизации своей деятельности с помощью технологий».

Несмотря на то, что многие респонденты положительно оценили данную гипотезу, некоторые участники круглых столов поставили под сомнение некоторые из ее аспектов. Комментирует **Рубан Ганди**: «Я не думаю, что кто-то из финансовых директоров может позволить себе отказаться от неусыпного контроля за издержками, откликнувшись на призыв своей организации внести свой вклад в решение задачи роста».

Совершенно очевидно, что роль финансового директора явно претерпевает изменения. Происходит перенос акцента с чистого контроля затрат в сторону более масштабных задач по управлению ростом предприятия. Но это вовсе не значит, что мы полностью забываем о необходимости управления издержками -эта задача по-прежнему остается актуальной. Но не менее важно добиться правильного баланса между эффективным управлением издержками с прицелом на обеспечение роста предприятия и оценкой того, какие инвестиции могут дать наибольшую отдачу.

**РИСУНОК 2.7:** Акцент в деятельности финансового директора будет смещаться от преимущественно ретроспективного управления издержками в сторону оптимизации роста



**Более широкий взгляд на результаты деятельности**

**РОЛЬ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА БУДЕТ ВКЛЮЧАТЬ В СЕБЯ ОЦЕНКУ ВСЕХ АСПЕКТОВ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ (В ТОМ ЧИСЛЕ, ИСХОДЯ ИЗ ЗАДАЧ РАБОТЫ С 6 ВИДАМИ КАПИТАЛА, ОПРЕДЕЛЯЕМЫМИ СОГЛАСНО СТАНДАРТАМ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ)**

В своем докладе «Finance Insights - Reimagined» («Переосмысление финансовых наблюдений»), опубликованном в 2020 году, АССА и РwС обсуждают необходимость дать финансовой службе организации возможность более широко и комплексно оценивать результаты ее деятельности. Для этого требуется отойти от традиционных методов анализа, в основе которых лежит оценка вложенного в деятельность финансового капитала, в пользу подходов, которые более широко трактовали бы понятие эффективности и учитывали бы ситуацию с теми шестью видами капитала, о которых говорится в стандартах интегрированной отчетности. В рамках данной гипотезы мы проверили актуальность такой задачи для финансового директора (рис.2.8). И эта точка зрения в очередной раз нашла поддержку у участников круглого стола.

**Роуз Мваура**, председатель Совета Института сертифицированных бухгалтеров Кении, отметила, что, по ее мнению, «прошли те времена, когда финансовый директор и бухгалтеры сидели себе в своем углу и занимались подсчетами. С точки зрения стратегии мы должны думать об интегрированной отчетности и о создании ценности». Для Роуз включение ответственности за шесть видов капитала в компетенцию финансового директора имеет решающее значение: «у финансовых директоров действительно нет выбора. Сейчас все говорят о новой норме, и поэтому создание стратегических ценностей должно стать частью новой нормы и для остальных тоже».

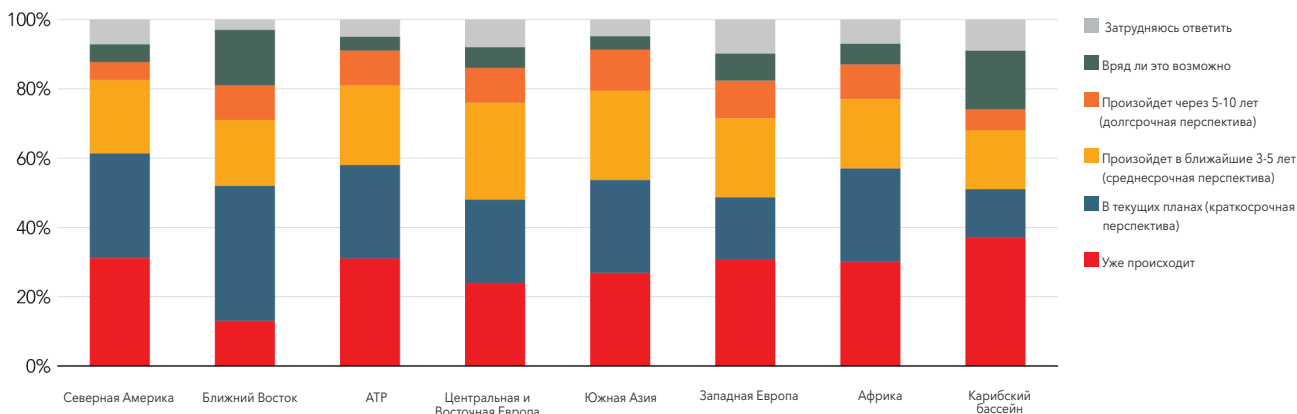
В похожем ключе высказалась **Хелен Морган** из компании Character.com, которая отметила, что в своей должности она пришла к выводу о необходимости все чаще представлять доклады по социальным и экологическим вопросам.

**Аллан Дауни**, генеральный директор компании N4 Partners в Великобритании, прокомментировал это так: «Каждый финансовый директор говорит, что у него есть понимание бизнеса, но на самом деле ему нужно убедиться, что он действительно понимает бизнес и то, как цифры и процессы влияют на каждую из областей этого бизнеса».

**Андрей Кислицын**, управляющий директор из Германии, отмечает, что в его компании руководство «не принимает никаких бизнес-решений без участия финансистов, потому что это всегда связано с вопросом о том, как мы меняем свой бизнес». По его мнению, вторая часть роли финансового директора связана с технологиями. В его компании директор по информационным технологиям (англ. CIO - Chief Information Officer) подчиняется финансовому директору, потому что вместе они способны формировать бизнес-процессы.

**Гвен Ван Берн** из RIPE NCC прокомментировала это так: «Ответственность финансового директора заключается в том, чтобы убедиться, что финансы организации в полном порядке, а бизнес-модель работает, и в то же время ему также необходимо обращать внимание на более широкий круг стейкхолдеров, таких как регулирующие органы и общество со всеми его потребностями».

**РИСУНОК 2.8:** Роль финансового директора будет включать в себя оценку всех аспектов стратегических целей организаций (в том числе, с учетом шести видов капитала согласно стандартам интегрированной отчетности)





**Эбенезер Бодилосон** из компании MTN прокомментировал, что финансовый директор должен разбираться в «нефинансовых аспектах, а точнее - в факторах, которые влияют на хозяйственные показатели. Для этого крайне важно объяснить на понятном финансовому директору языке, какие из трендов бизнеса являются наиболее актуальными».

**Брэд Монтерио**, главный специалист по обучению в Калифорнийском обществе сертифицированных бухгалтеров (CalCPA), объяснил, что существует «еще одна ключевая роль, которую играет финансовый директор. Это роль связующего звена. Именно финансовый директор лучше других понимает взаимосвязи между различными видами капитала и осознает, что важнее всего - экономическая ценность».

**Санджай Ругхани** из компании Standard Chartered заявил: «Мое личное мнение заключается в том, что, как финансовый директор, мы должны встать у руля управления ключевыми задачами организации, которые включают в себя формулу 3P (англ. people, profit, purpose - персонал, прибыль,

предназначение) и заботу об окружающей среде. Чем более эффективно финансовый директор помогает сбалансировать подходы к достижению всех этих задач и чем чаще напоминает генеральному директору, что цель существования компании заключается не только в ее прибыльности, тем лучше для дела. Именно финансовый директор может в большей степени повлиять на предприятие, продвигая идею долгосрочного устойчивого развития бизнеса и ценности бренда».

В своем докладе 2020 года под названием «Финансовый директор как создатель ценности - лидерство финансовой функции в интегрированном предприятии» (англ. CFO as Value Creator-Finance Function Leadership in the Integrated Enterprise, Litten et al.) Институт IMA исследовал вопрос создания стоимости и роли финансового директора. Отталкиваясь от результатов этого исследования, мы можем сделать вывод, что роль финансового директора развивается в сторону более широкого и комплексного взгляда на результаты деятельности. Финансовый директор должен иметь представление не только о финансовом капитале, но и осознавать, что бизнес-решения должны рассматриваться и приниматься с учетом и в контексте других видов капитала, таких как устойчивость и человеческий капитал.



**Перспективное планирование - Директор по управлению эффективностью бизнеса**  
**ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР СМОЖЕТ ПРИНЕСТИ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ НАИБОЛЬШУЮ ПОЛЬЗУ, ЕСЛИ БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ВОПРОСАМИ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ВМЕСТО РАБОТЫ ПО АНАЛИЗУ РЕТРОСПЕКТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ. ТЕМ САМЫМ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ДИРЕКТОРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА**

**Мэтт Долфин** из компании Greater Anglia (Великобритания) сообщил, что для него перспективное планирование имеет особое значение. «Это можно сравнить с управлением автомобилем. У вас есть огромное ветровое стекло, чтобы смотреть вперед, и всего лишь маленькое зеркальце для того, чтобы увидеть, что осталось позади».

В противоположность этому **Сурьянарайанан Баласубраманиян** из сингапурской компании iWise, объяснил, что, по его мнению, «нужно продолжать управлять автомобилем. Вам придется периодически оглядываться назад, чтобы увидеть, что происходит позади и убедиться, что вы находитесь на верном пути, но и, конечно, вы должны смотреть вперед. В сегодняшней ситуации эти два действия неразрывно связаны, потому что будущее будет очень стремительным».

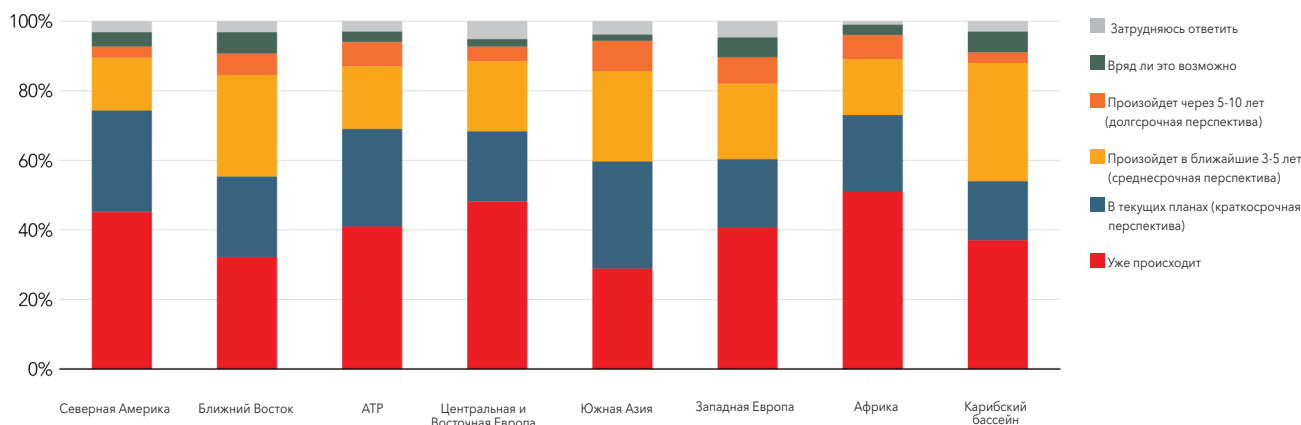
В рамках рассмотрения этой гипотезы мы исследовали вопрос о том, насколько важно для финансовых директоров заниматься вопросами перспективного планирования для всех аспектов и по всему спектру направлений деятельности организации (рис. 2.9).

**Кевин Джонс**, финансовый директор SA Power Networks: «Превращение финансового директора в директора по управлению эффективностью бизнеса - это трансформационный процесс. Некоторые организации согласны с такой постановкой вопроса, но нельзя сказать, что это мнение разделяют все поголовно». И далее: «Способность определять критерии эффективности деятельности организации, по сути, позволяет нащупать сущность ее бизнеса, то есть позволяет решать, что для предприятия хорошо, а что плохо. Если это получается, то рычаги управления - в ваших руках. Именно на этом поле стремятся играть финансовые директора и финансовые службы».

Очевидно, что в этой области перед финансовыми директорами открываются широкие возможности. Благодаря перспективному планированию специалисты в области финансов получают возможность эффективно управлять предприятием и процессами принятия решений. Это расширяет спектр обязанностей финансового директора и выводит их за рамки чисто финансовых задач, охватывая все элементы деятельности организации и заостряя внимание на более фундаментальных целях организации.

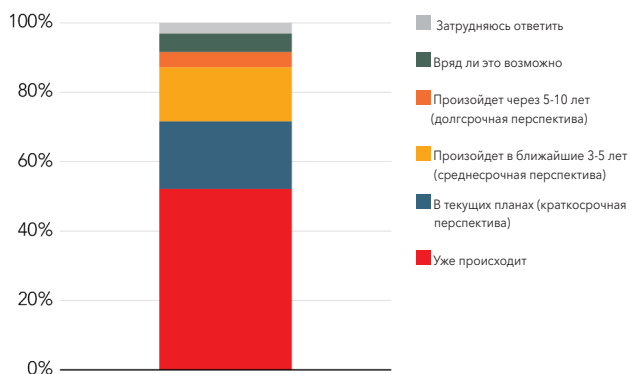
**Фебри Чупутра**, финансовый директор индонезийской компании отметил, что «финансовый директор должен предупреждать свою компанию о существующих рисках и управлять ими по мере развития бизнеса под началом генерального директора. [Финансовый директор должен] не допускать ситуаций, когда риски могут нанести компании ущерб, и следить за тем, чтобы компания осуществляла свою деятельность в рамках принципов этики».

**РИСУНОК 2.9:** Смогут ли финансовые директора приносить своим организациям наибольшую пользу не благодаря ретроспективному анализу отчетности, а за счет перспективного планирования, превратившись таким образом в директоров по управлению эффективностью бизнеса?



Для достижения такого уровня вовлеченности в обеспечение эффективности деятельности организации необходимо сосредоточить все внимание на данных и их целостности. Это применимо не только к финансовым данным, но и к нефинансовой и операционной информации. Глубина анализа определяется качеством и достоверностью данных, поэтому в ходе опроса мы задали респондентам дополнительный вопрос, пытаясь выяснить, становится ли обеспечение целостности и сохранности данных на уровне всей организации обязанностью финансового директора (рис. 2.10), в продолжении дискуссии о месте директора по данным относительно роли финансового директора.

**РИСУНОК 2.10:** Когда, по вашему мнению, финансовый директор станет отвечать за обработку данных и за целостность как операционных, так и финансовых данных на уровне всей организации?



Одна из участниц круглого стола, **Гвен Ван Берн** из компании *RIPE NCC* из Нидерландов, отметила, что «положение финансового директора действительно дает ему возможность иметь доступ к информации и обеспечивать обмен данными на уровне всей организации в целом, а также следить за надлежащим использованием этих данных в целях эффективного прогнозирования и сценарного планирования».

**Мэтт Долфин** из транспортной компании *Greater Anglia* отметил, что «в организации нам нужна одна версия правды. Нам не нужна теневая финансовая служба или теневые внутренние клиенты».

**Брэд Монтерио** из компании *CalCPA* отметил, что финансовые директора «в любом случае являются хранителями и толкователями данных, даже если не занимают роль специалиста по анализу данных».

Очевидно, что финансовому директору предстоит сыграть важную роль в управлении данными в рамках всей организации. Ключевыми здесь являются отношения между финансовым директором и теми сотрудниками, которые отвечают за сбор и анализ данных и использование информационных технологий. Эта область, безусловно, является перспективной, а ее игнорирование со стороны финансовых директоров будущего приведет к негативным для них последствиям. Роль финансовой функции в предоставлении информации на стратегическом уровне обсуждается в отчете ACCA и PwC под названием «Finance Insights - Reimagined» («Переосмысление финансовых наблюдений»), опубликованном в 2020 году, а использование финансовой аналитики рассматривается в отчете ACCA и CA ANZ под названием «Analytics in Finance and Accountancy» («Аналитика в области финансов и бухгалтерского учета»), также опубликованном в 2020 году.

**ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ФИНАНСОВЫМ ДИРЕКТОРОМ И ТЕМИ СОТРУДНИКАМИ, КОТОРЫЕ ОТВЕЧАЮТ ЗА СБОР И АНАЛИЗ ДАННЫХ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ЯВЛЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ. ЭТА ОБЛАСТЬ, БЕЗУСЛОВНО, ЯВЛЯЕТСЯ ПЕРСПЕКТИВНОЙ, И ЕЕ ИГНОРИРОВАНИЕ СО СТОРОНЫ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ БУДУЩЕГО ПРИВЕДЕТ К НЕГАТИВНЫМ ДЛЯ НИХ ПОСЛЕДСТВИЯМ.**





**Карьерный рост**

**ВСЕ ЧАЩЕ СЛЕДУЮЩЕЙ СТУПЕНЬЮ КАРЬЕРНОГО РОСТА ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ БУДЕТ СТАНОВИТЬСЯ ПОСТ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА.**

Еще одной важной темой является путь карьерного роста финансового директора и вопрос его следующего карьерного шага. Многие участники круглого стола говорили о важности взаимоотношений между финансовым директором и генеральным директором для организации управления успешной компанией. Является ли роль генерального директора следующим шагом в карьере финансового директора? На рис. 2.11 показана разбивка ответов по регионам, которая фиксирует большую вариативность мнений по сравнению с другими гипотезами. Немного оказалось тех, кто поддерживает идею о том, что следующим шагом в карьерной лестнице финансового директора должна быть должность генерального директора, хотя и утверждается, что во всех регионах подобные тенденции будут лишь усиливаться. го

**Пол Симмонс**, финансовый директор в компании гостиничного сектора, считает, что в его отрасли «можно увидеть множество примеров генеральных директоров, которые пришли из финансового сектора, где раньше занимали должность финансового директора. Во многом это связано с тем, что финансовые директора становятся все более универсальными, с навыками работы с цифрами и аналитикой, что делает их хорошими генеральными директорами».

**2.6 Заключение**

При рассмотрении всех поступивших реакций на предложенные гипотезы становится ясно, что успешный финансовый директор имеет широкий круг полномочий, которые не ограничиваются лишь финансовыми вопросами, но которые тем не менее задают соответствующий контекст для его деятельности. Роль финансового директора носит прежде всего стратегический и перспективный характер.

«Нужно, чтобы генеральный директор отличался от финансового, - предупреждает **Мэтт Долфин**. -Нужен другой менталитет. Вы же не хотите, чтобы все сотрудники мыслили одними и теми же категориями».

**Дэвид Харрис** из британской компании Chase Plastics отметил, что, прежде чем стать финансо-

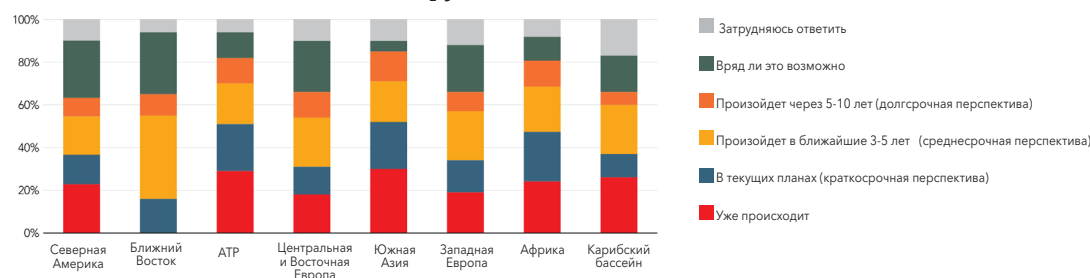
вым директором группы, он занимал должность генерального директора на уровне компании. Он считает, что путь развития от финансового директора до генерального является одним из возможных вариантов, но это не означает, что по этому пути обязательно должны следовать все финансовые директора. Он также считает, что довольно многие бывшие финансовые директора уже заняли эту должность.

Это тот случай, когда финансовая компетентность финансовых директоров и членов их команд должна быть чем-то само собой разумеющимся. Сегодня те изменения, которые были спрогнозированы в отчете Лайона и Лоусона в 2012 году наряду с изложением девяти ключевых вопросов и приоритетов, начинают материализовываться. Роль финансового директора сегодня трансформируется и подобные перемены будут ждать ее и в будущем.

Тем не менее многие из участников круглых столов призывали к осторожности, полагая, что существует риск впасть в безоглядный и чрезмерный оптимизм. При том, что с изложением траектории изменения роли проблем ни у кого не возникло, многие финансовые директора испытывают в связи с этим определенные трудности. Многие из них говорили о том, что роль финансового директора все больше превращается в роль проводника изменений, которая заключается в том, что директор работает с какой-то организацией в течение короткого периода времени, скажем, трех лет, за которые он должен подтянуть до необходимого уровня квалификацию и компетенции сотрудников финансового отдела, после чего он готов переходить к следующему аналогичному проекту. Было среди участников и немало таких финансовых директоров, которые занимают свой пост уже длительное время и которым такой режим и план работы совершенно не подходит, а в результате этого их организации не получают возможности в полной мере воспользоваться всеми преимуществами технологической и информационной революции, без которых невозможно довести до логического конца процесс эволюционного изменения роли финансового директора.

**Для Рубана Ганди** ключевым фактором является то, каким был тот генеральный директор, под началом которого раньше работал финансовый директор, и он считает, что это играет большую роль в продвижении по карьерной лестнице.

**РИСУНОК 2.11: Следующей ступенью карьерного роста финансовых директоров будет все чаще становиться должность руководителя компании**



**РОЛЬ ФИНАНСОВОГО  
ДИРЕКТОРА - ЭТО  
ПРЕЖДЕ ВСЕГО РОЛЬ  
СТРАТЕГА И НОВАТОРА.**

”

# 3. Набор необходимых навыков финансового директора

## 3.1 Необходимые навыки

Набор навыков, необходимых финансовому директору, весьма обширен. И респонденты, и участники круглых столов указали на широкий спектр навыков, которые требуются финансовому директору для успешной работы. И хотя все эти навыки подлежат дальнейшей адаптации к специфике деятельности каждой конкретной организации, в которой работают финансовые директора, их при этом можно сгруппировать в ряд несколько основных категорий (рис. 3.1). Эти основные категории выстроены исходя из того набора навыков будущего профессионального специалиста в области финансов, которые отнесены к семи профессиональным квалификациям ACCA, обозначенным в отчете ACCA «Professional Accountants – the future: Drivers of change and future skills» («Будущее финансовой профессии: драйверы перемен и профессиональные навыки будущего»), (ACCA, 2016).

По мнению участников круглых столов, деятельность финансового директора сегодняшнего дня предполагает применение им широкого набора различных навыков. При этом данный набор навыков не является «универсальным». Он должен применяться с учетом как размера предприятия, так и рода его деятельности. В то же время эти ключевые навыки являются отражением как тех принципов, которыми руководствуется финансовый директор, так и тех направлений, которые традиционно являются предметом внимания финансового директора: трансформации, риск и корпоративное управление, темпы изменений в сфере бизнеса, и, наконец, устойчивость организации (см. рис. 1.3).

**РИСУНОК 3.1:** Навыки финансового директора будущего



**Мэтт Долфин** (Greater Anglia): *‘Я считаю, что работа финансового директора заключается в осуществлении основных финансовых функций, в решении задач корпоративного управления, в подготовке достоверной отчетности и в обеспечении прибыльности деятельности организации. В этом состоит его главная задача. Но при этом он должен хорошо ориентироваться в том, что происходит в других подразделениях организации и видеть это сквозь призму ее общей стратегии, в том числе в направлении цифровой трансформации.’*

**Джигнеш Сангви**, финансовый директор Дубайской товарно-сырьевой биржи (DMCC), считает, что «прошло то время, когда ожидания от работы финансовых директоров сводились к выполнению математических подсчетов и представлению итогов в конце месяца, квартала или года. Сегодня речь идет о работе в большей степени на опережение, когда ты создаешь дополнительные возможности для ведения бизнеса, а не просто занимаешься механической подготовкой отчетности».

**Ричард Каннингем** (Pfizer): *для меня «самым важным качеством финансового директора является его умение хорошо ориентироваться в условиях неопределенности, используя для этого все доступные виды данных и ресурсов, и тем самым помогать руководителю компании осуществлять управление хозяйственной деятельностью».*

В результате пандемии на плечи финансового директора легли дополнительные обязанности, находящиеся за рамками традиционной финансовой деятельности, что само по себе не могло не повлиять на содержание его роли. Это не означает, что финансовый директор должен стать настоящим специалистом во всех этих новых для него областях. Скорее это означает, что он должен в достаточной степени в них ориентироваться для того, чтобы видеть стратегические возможности, точки приложения синергии и источники рисков.



### 3.2 Технические навыки и этические принципы - финансовая компетенция

Среди ключевых качеств, которыми по умолчанию должен обладать финансовый директор, - его технические навыки и высокие этические стандарты. И хотя, наверняка, многие уверены, что обладают всеми этими качествами, задача современного финансового директора состоит вовсе не в том, чтобы самому заниматься работой с цифрами. Главное требование состоит в умении разбираться в проблемах, которые скрываются за сухими цифрами и раскрываемой информацией, и, действуя в соответствии с принципами этики, представить на суд стейкхолдеров единственно достоверное описание происходящего и задать контекст для последующего с ними взаимодействия.

Для многих финансовых директоров это те качества и навыки, которые они развивали в себе, еще только начиная движение по траектории получения квалификации и достижения профессионального роста. От наличия этих навыков зависит их способность выполнять свои служебные задачи. В случае со многими финансовыми директорами содержание полученной ими финансовой квалификации изменилось за то время, которое прошло с момента ее приобретения. И АССА, и IMA постоянно работают над актуализацией своих учебных программ, добавляя в них новые востребованные навыки, однако у тех, для кого учеба далеко в прошлом, имеется потребность в поддержании ранее приобретенных навыков и качеств.

### 3.3 Стратегические и бизнес-компетенции - взаимоотношения финансового директора с генеральным директором компании

Взаимоотношения между финансовым директором компании и ее руководителем часто являются ключом к успеху предприятия. В основе этих отношений лежит способность руководителей обеспечить поступательное движение компании вперед.

**Фебри Чупутра** (*Dyno Nobel*, Индонезия): «В наши дни роль финансового директора все больше походит на роль непосредственно руководителя всей компании. У генерального директора более глобальный взгляд на вещи, но вы как финансовый директор должны, с одной стороны, предлагать более широкую перспективу, а с другой - обращать внимание на как можно большее количество деталей с тем, чтобы иметь возможность давать руководителю взвешенные рекомендации».

Многие из участников опроса упоминали среди задач финансового директора обязанность выступать в роли лица, которое проверяет обоснованность решений руководителя компании и удостоверяется в их взвешенности и целесообразности.

**Джеймс Ли** (*Sofitel*) предостерегает: «Если сравнить работу, которую выполняли финансовые специалисты 30 лет назад, с тем, что им приходится делать сегодня, то мы увидим, что предмет их заботы трансформировался. Сегодня финансовый директор должен знать об

этом предмете гораздо больше, понимать, откуда что берется, что получается на выходе, и хорошо ли это, скажем, для экологии. Даже самые простые из применяемых сегодня методов многомерны. Что делает нашу работу удивительно интересной. Это во многом вопрос доверия». Дато' Мерина Абу Тахир (*Tabung Haji*, Малайзия), отмечает: «наша поддержка руководителя компании заключается в том, чтобы высвечивать те ключевые аспекты деятельности организации, которые требуют нашего повышенного внимания»

Многие участники круглых столов говорили о том, что финансовый директор должен обладать сильной деловой хваткой. Один из них прокомментировал, что это мнение является результатом практического применения полученных теоретических знаний и подкреплено их богатым опытом.

Другая руководительница финансовой службы высказалась в том ключе, что так называемые «мягкие навыки», безусловно, важны, потому что по мере продвижения по карьерной лестнице внутри организации наличие у вас нужных технических («жестких») навыков воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Для нее наличие формальной квалификации было вещью чрезвычайно важной. Но при этом для того, чтобы быть действительно эффективным финансовым директором, вы должны не только постоянно развиваться профессионально, но и развивать в себе коммуникационные и другие мягкие навыки, которые позволят вам еще более эффективно влиять на других людей, причем влиять не только на членов вашего собственного коллектива или на других топ-менеджеров организации, но и на стейкхолдеров в рамках заседаний совета директоров или на встречах с инвесторами.

**Марсель Мели**, региональный финансовый директор международной компании Oracle -разработчика ПО: «Я полагаю, что деловые компетенции становятся все более и более важными. Являясь финансовым директором, вам действительно необходимо настолько хорошо понимать план дальнейших действий и детали бизнеса, чтобы можно было адекватно оценить все риски и возможности».

В связи с тем, что сегодня организации все больше концентрируют свое внимание на трех составных частях так называемой формулы "ЗПГ" (персонал, прибыль и предназначение), тем более важно, чтобы финансовые директора углубляли свое понимание регуляторных и иных требований, относящихся к управлению человеческим капиталом и природными активами. Один из финансовых директоров отметил, что финансовые директора должны досконально разбираться в деталях основных видов деятельности своих организаций. Если речь идет о производственной компании, то они должны уметь управлять ее запасами, а если организация относится к сфере услуг, нужно знать, как соответствующие услуги оказываются. Они должны быть по-настоящему заинтересованы в том, чтобы понять бизнес своей компании.

Финансовым директорам будущего, несомненно, будет необходимо иметь прочные навыки подготовки и реализации бизнес-стратегии. Пандемия лишь усилила потребность в навыках оперативного принятия решений и в наличии практического понимания сути деятельности организации в условиях быстро меняющейся ситуации.

Сегодня, когда компании озабочены решением вопроса возобновления своей деятельности и восстановления ее прежних показателей, в том числе за счет действия в рамках таких концепций, как концепция минимально-жизнеспособной организации (которая, в свою очередь, разработана на основе другой концепции - минимального жизнеспособного продукта - продукта, функционал которого достаточен для того, чтобы удовлетворить ожидания ваших первых клиентов, но не более того), роль финансового директора в деле обеспечения финансовой и операционной устойчивости организации особенно важна. Многие из опрошенных финансовых директоров считают, что мир VUCA2 (возможно, в своей усовершенствованной версии VUCA 2.0) - это тот мир, который с их точки зрения претендует на звание модели будущего. Этот мир потребует от нас адаптивности и гибкости, что только подчеркивает важность наличия стратегической деловой хватки и знаний.

Одной из областей, которую многие из участников круглых столов называли в качестве предмета, который им следовало бы освоить более полно, является маркетинг. Поскольку степень влияния социальных медиа на успех организаций неуклонно возрастает, возрастает и необходимость заниматься этим вопросом на более стратегическом уровне. Один из участников круглого стола отметил, что сегодняшние реалии таковы, что пандемия изменила то, как им приходится общаться со своими клиентами. Соответственно, задача первоочередной важности - научиться находить стратегически выверенные и одновременно оперативные ответы на возникающие проблемы.

### 3.4 Финансовый директор: управление рисками и корпоративное управление

К числу важнейших задач, которые приходится решать финансовому директору, многие финансовые директора относят еще и управление рисками. Недавние события только укрепили это понимание и сегодня многие финансовые директора признают, что управление рисками должно стать более приоритетной задачей. Один из финансовых директоров отметил, что до пандемии при подготовке своих оценок существующих рисков в росте компании они видели только положительные аспекты. Теперь они вынужденно признают, что им следовало бы действовать более строго и осторожно при планировании своей деятельности и при оценке рисков. Участники сошлись во мнении, что вопросы управления рисками будут приобретать все большее значение по мере того, как предприятия будут стремиться к восстановлению прежних объемов деятельности и обеспечению стабильного развития к 2021 и 2022 годам.

**Марсель Мехли** (Oracle) так прокомментировал этот вывод: *финансовый директор должен оценивать как краткосрочные, так и средне- и долгосрочные риски и уметь ими управлять. Для него главный вопрос звучит следующим образом: «как в будущем сделать компанию менее уязвимой?»*

**Для Джеймса Ли** управление рисками является одной из важных обязанностей финансового директора. Он считает, что «финансовый директор должен управлять рисками, возникающими в связи с ведением бизнеса или решениями руководителя компании».

Еще одним ключевым моментом в работе финансового директора является обеспечение грамотного управления и решение задач внутреннего контроля.

**Бхавеш Шах**, вице-президент по финансам и производственной эффективности компании ConvaTec (Сингапур), считает, что тот факт, что роль финансового директора меняется, «не означает, что мы можем перестать обращать внимание на вопросы комплаенса или аудита. Это ни в коем случае не создает для нас каких-то поблажек».

**Ван И** отметил, что «однажды слышал такую фразу: должность финансового директора – это колыбель, из которой вырастают руководители компаний. Я же считаю, что это, быть может, никакая и не колыбель. Просто финансовый директор – это другая сторона руководителя компании»

### 3.5 Данные и технологии

Изменение доступности данных и уровня развития технологии оказывают значительное влияние на характер деятельности финансового директора будущего. И хотя от финансовых директоров не требуется в совершенстве владеть современными технологиями, им нужно обладать практическими знаниями о тех технологических возможностях, которые имеются у организации. Однако все это начинается непосредственно с бизнес-модели предприятия и того, как она определяет характер ее деятельности. Уже отталкиваясь от этого, строится модель данных, после чего определяются возможности для использования технологии в целях создания ценности для клиентов и аналитической поддержки деятельности руководства организации.

**Роуз Мваура** из Совета Института сертифицированных бухгалтеров Кении поясняет, что, по ее мнению, роль финансового директора полностью изменилась с тех пор, когда все внимание было сосредоточено только на технической стороне процессов финансового учета. «Мы видим, что финансовый директор должен хорошо разбираться в таких предметах, как, например, информационная безопасность, анализ данных и факторы, определяющие ценность бизнеса».

2 Сокр. от volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (изменчивость, неопределённость, сложность, неоднозначность), термин, введенный в обращение в 1987 г. Беннисом и Нанусом. Билл Джордж определяет VUCA 2.0 как Vision, Understanding, Courage and Adaptability (видение, понимание, смелость и адаптивность) (Джордж, 2017)

Сфера ответственности финансового директора включает в себя вопросы управления рисками, связанных с использованием информационных технологий и работой с данными.

**Ризван Кхан** (*Ranova, Вьетнам*), отмечает, что после объявления пандемии COVID-19 и массового перехода на дистанционный режим работы было отмечено увеличение числа кибератак. По его словам, несмотря на то, что характер самих атак не изменился, выросло их количество и акцент сместился в сторону использования чужой интеллектуальной собственности. Будучи одновременно и финансовым директором и директором по информационным технологиям, он понимал, что происходит, но при этом отмечает, что для финансового директора «с крайне ограниченными познаниями в этой сфере это было бы настоящим вызовом».

**Джеймс Ли** добавил к этому такой комментарий: «от руководителя финансовой службы ждут адекватного ответа на киберугрозы и действий по обеспечению непрерывности бизнеса».

Поскольку технологии все чаще открывают возможности для извлечения коммерческой выгоды, важно, чтобы финансовый директор понимал стоящие перед организацией задачи технологической трансформации и необходимость наличия в его команде специалистов с требуемыми навыками для решения возникающих в связи с этим проблем.<sup>3</sup>

### 3.6 Лидерские качества и коммуникабельность

Должность финансового директора – это, безусловно, руководящая должность, и лицо, ее занимающее, должно обладать необходимыми для этого качествами.

**Колин Гилкрист** (ACCA) считает, что способность вести других за собой является важным качеством для успешного исполнения этой роли: «Я умею управлять коллективом и перепоручать другим задачи, которые мне нет необходимости выполнять самому. Мне не нужно вникать во все детали. Поэтому я должен подобрать таких людей, которым я могу доверять и которые при необходимости введут меня в курс происходящего».

К атрибутам лидера относятся следующие качества, представленные здесь в произвольном порядке:

- **умение оказать поддержку и оказать влияние** – благодаря использованию оформленного повествования (нарратива) с целью получения нужного результата
- **умение принимать прорывные решения** – отказ от общепринятых подходов и выработка альтернативных эффективных решений для возникающих проблем
- **умение доверять и делегировать** – в сочетании с коучингом и менторством обеспечивает возможность

осуществлять эффективное руководство командой специалистов, которые могут работать в географически распределенном режиме

- **сторителлинг** – умение грамотно оформить и подать некую идею в повествовательной форме (в виде нарратива) и в виде, понятном для целевой аудитории
- **широкий взгляд на вещи** – умение взглянуть на вещи шире и одновременно использовать это умение на локальном уровне
- **внутриорганизационная предприимчивость / деловая хватка** – умение придумывать инновационные решения и думать на опережение, видеть возможности и идентифицировать те из них, которые могут принести пользу организации
- **настойчивость** – в достижении целей и способность доводить дело до логического завершения и добиваться результата, невзирая на препятствия
- **соблюдение принципов разнообразия и инклюзивности** – умение отдать должное самым разным точкам зрения и их учет при принятии решений, обращая при этом внимание на те изменения, которые оказывают воздействие на состав клиентской базы и трудового коллектива
- **клиентоориентированность** – клиент находится в центре внимания как при взаимодействии с внешними, так и с внутренними клиентами.

**Джаспер Тэй**, финансовый директор автомобильной ассоциации (Сингапур): «Я считаю, что «мягкие навыки», которые потребуются будущему финансовому директору, будут очень сильно отличаться от уже привычных нам навыков. Он должен будет научиться управлять своей командой в дистанционном режиме и одновременно обеспечивать достижение поставленных целей».

Многие из перечисленных атрибутов пересекаются с характеристиками надежного делового партнера и, соответственно, могут быть выработаны на базе соответствующего опыта. Но при этом финансовому директору необходимо довести их до такого оптимального уровня, чтобы это позволило ему эффективно руководить собственной командой.

По мере того, как мы продолжаем работу по преодолению последствий пандемии, важнейшее значение приобретает такое качество, как умение руководить в период сложных изменений. Многие ожидают, что финансовые директора сумеют возглавить эти усилия на уровне организации в целом, что является особенно актуальным на текущем этапе времени, когда сотрудники компании все чаще вынуждены работать на географическом удалении друг от друга. Из этого вытекает, что задача обеспечить соблюдение принципов инклюзивности на этапе осуществления и сохранения результатов изменений будет все в большей степени ложиться на руководителей операционных функций организации. Некоторые из участников круглых столов отметили, что одной из серьезных проблем, с которыми они столкнулись, стало ускорение темпов изменений, которое наблюдается в последнее время.

<sup>3</sup> ACCA уже исследовала роль финансового директора в реализации программ цифровой трансформации в работе Кьюи и Уэбба (Cui and Webb, 2019).



### 3.7 Производственно-сбытовые цепочки

По мнению многих участников круглых столов в последнее время все большее значение приобретают производственно-сбытовые цепочки, или цепочки поставок. Один из финансовых директоров отметил, что для него одной из наиболее трудных задач, которая к тому же приобрела особую актуальность в связи с пандемией, является приведение цепочки поставок организации в соответствие с ее целями и моделью затрат. Задача управления цепочками поставок уже не сводится только к решению вопроса с закупками, поэтому финансовому директору необходимо научиться справляться с ее сложностью, особенно в тех случаях, когда это увязано с необходимостью решения задач соблюдения этических принципов при выборе поставщиков и обеспечения устойчивости цепочек поставок. В тех случаях, когда это целесообразно, может потребоваться переориентация цепочек поставок в сторону более локальных направлений, при этом осозная, что за обеспечение надежности цепочек, возможно, потребуется заплатить определенную цену, которая будет значительной на операционном уровне, с одной стороны, и повлияет на финансовую стабильность организации, с другой. Один из финансовых директоров предостерег, что на местных рынках может не получиться в сжатые сроки найти замену для некоторых видов поставок, однако здесь в принятие решений о выборе поставщиков вполне могут вмешаться некоторые политические соображения.

### 3.8 Управление взаимоотношениями с инвесторами

К важным задачам финансового директора относится задача управления взаимоотношениями с инвесторами и, более широко, взаимоотношениями со стейкхолдерами. Для того, чтобы внятно изложить позицию организации, в которой все чаще учитывается ситуация с персоналом, прибылью и предназначением компании (формула 3 «П»), финансовый директор должен быть хорошо знаком с различными аспектами стратегии бизнес-подразделений организации.

В комментариях одного из финансовых директоров прозвучала мысль о том, что, поскольку мы все чаще в своих решениях исходим из общей ситуации со всеми видами имеющегося у нас капитала (что является предметом нашей четвертой гипотезы), нам следует иметь в виду, что определение понятия «инвесторы» не может быть ограничено только теми, кто имеет финансовую долю в бизнесе. К инвесторам все чаще относят тех, кто предоставляет другие виды капитала, поэтому важно, чтобы финансовый директор будущего учился взаимодействовать не только с более привычными, но и с этими новыми категориями «инвесторов».

### 3.9 Консалтинг

Многие из опрошенных финансовых директоров считают, что они выполняют функции основного бизнес-консультанта внутри компании. Произошло сокращение разрыва между традиционными финансовыми обязанностями финансового директора и его ролью консультанта по вопросам стратегии. Как особенно важная была отмечена роль финансового директора в консультировании руководства по стратегическим вопросам, касающимся всех аспектов деятельности всей организации. Во многих случаях финансовый директор выступает в качестве ключевого связующего звена, объединяющего

в единое целое все до единого направления деятельности организации.

Один из финансовых директоров заметил, что он не готов рассматривать себя в качестве «консультанта». Для него это в большей степени похоже на отношения партнерства, поскольку финансовый директор по сути является настоящим внутренним партнером, задача которого обеспечивать финансовое благополучие организации и достижение всех ключевых показателей эффективности.

Одна из портфельных финансовых директоров, работающая в секторе малого и среднего бизнеса, рассказала, что готовится к сдаче экзамена на получение квалификации Chartered Management Consulting, так как считает, что в результате она получит дополнительные навыки, которые актуальны для ее нынешней работы. Многие из участников круглых столов отметили, что эти навыки они смогли приобрести благодаря своему практическому опыту. Речь здесь шла не о том, чтобы научить специалиста лидерским навыкам, а скорее о том, чтобы заручиться поддержкой со стороны других людей на этапе приобретения необходимых знаний.

### 3.10 Транзакции

В связи с тем, что деловая среда постоянно меняется, будет продолжать меняться и характер финансовых транзакций, будь то приобретение активов или выбытие какого-то сегмента бизнеса, или же ликвидация всего бизнеса в целом. Пандемия заставила предприятия по-новому посмотреть на свою основную деятельность и на задачи, связанные с поддержанием ликвидности. Вне сомнений последствия пандемии будут ощущаться еще в течение долгого времени.

Традиционно финансовые директора отвечают за обеспечение финансовой стороны транзакций. Однако в условиях происходящего сегодня стремительного изменения бизнес-моделей и увеличения скорости и оперативности, с которой приходится реагировать на подобные изменения, финансовые директора не могут игнорировать следующие этапы интеграции или отчуждения, которые следуют непосредственно за завершением сделки. Важным элементом деятельности финансового директора является четкое понимание характера взаимодействия различных процессов, происходящих внутри организации, поэтому финансовый директор все больше вовлекается в реализацию общей стратегии организации, и это важная задача.

**ОСОБО ВАЖНОЙ  
ЗАДАЧЕЙ ФИНАНСОВОГО  
ДИРЕКТОРА ЯВЛЯЕТСЯ  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО  
ВОПРОСАМ СТРАТЕГИИ  
ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
В ЦЕЛОМ.**





**ДОЛЖНОСТЬ ФИНАНСОВОГО  
ДИРЕКТОРА - ЭТО, БЕЗУСЛОВ-  
НО, РУКОВОДЯЩАЯ ДОЛЖ-  
НОСТЬ, И ЛИЦО, ЕЕ ЗАНИМА-  
ЮЩЕЕ, ДОЛЖНО ОБЛАДАТЬ  
НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ  
ЭТОГО КАЧЕСТВАМИ.**

”



# 4. Подготовка финансовых директоров будущего

## 4.1 Меняющаяся траектория профессионального развития

Привычные траектории карьерного роста видоизменяются. В своем докладе «Future Ready: Accountancy Careers in the 2020s» («К будущему готовы: карьера финансового специалиста в 2020-е годы»), АССА (2020г.) выделяет 20 факторов, которые меняют карьерный ландшафт в профессии финансового специалиста. Меняется и выбор пути выстраивания собственной карьеры. Привычная модель восхождения по карьерной лестнице, где одна должность сменяет другую, дополняется другими, более гибкими схемами развития, для которых характерны разнообразные и нелинейные варианты карьерных решений (рис. 4.1).

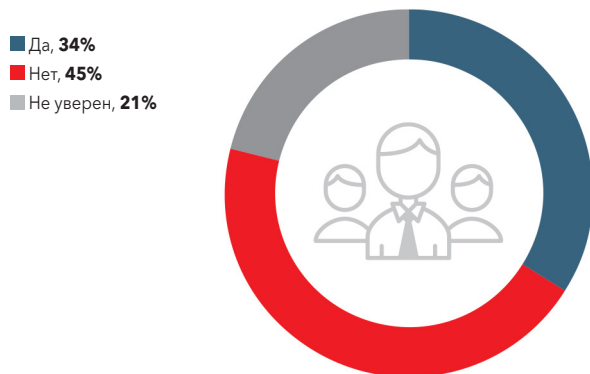
На этом фоне меняются и привычные подходы к подготовке финансовых директоров. Как обеспечить качественную подготовку грамотных специалистов к выполнению этой непростой, но динамичной и благодарной задачи?

Сандра Куинн, партнер дублинской рекрутинговой фирмы Varden, дала следующий комментарий: из всех поступающих к ней резюме в лучшем случае лишь 10% соответствуют тем критериям, наличие которых клиенты хотели бы видеть у своего нового финансового директора. Многие считают, что уже готовы к этой роли, но им не хватает той широты опыта, который необходим, чтобы оправдать возлагаемые на них надежды. Алистер Барлоу из компании flinder говорит, что его это не удивляет, потому что многому из того, что работодатели ищут в современном финансовом директоре, не учат в учебных заведениях.

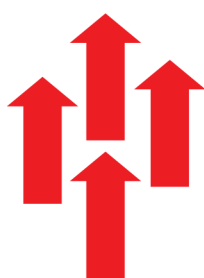
## 4.2 Следующее поколение

45% от общего числа опрошенных (рис. 4.2) считают, что развитию навыков следующего поколения финансовых директоров уделяется недостаточно внимания, а 21% не вполне в этом уверены. Для профессии финансового специалиста крайне важно наличие сильного сообщества будущих финансовых директоров. Не менее важно иметь понятные траектории карьерного роста и возможности для развития.

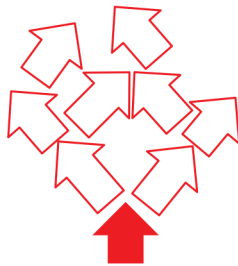
**РИСУНОК 4.2:** Считаете ли вы, что развитию навыков следующего поколения финансовых директоров уделяется должное внимание?



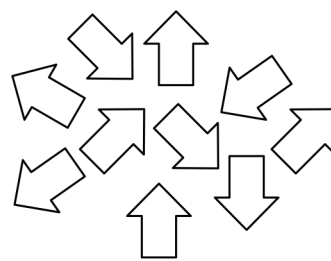
**РИСУНОК 4.1:** Изменение траектории карьерного роста



Иерархическая карьерная лестница



Карьерная матрица с различными вариантами развития



Новые варианты путей карьерного роста



Анализ результатов опроса генеральных и финансовых директоров компаний показал, что 41% финансовых директоров считает, что данному вопросу уделяется недостаточное внимание, в то время как количество аналогичных ответов руководителей компаний составило 25% (при этом окончательного мнения по этому поводу не сформировали 18% финансовых директоров и 5% генеральных директоров). Очевидно, что в финансовом сообществе это в большей степени воспринимается в качестве проблемы, нежели среди руководителей бизнес-организаций.

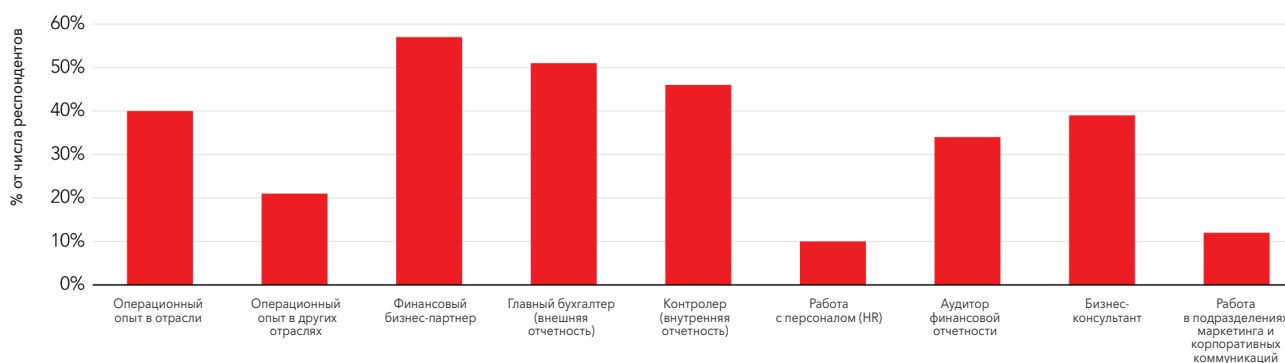
52% опрошенных из числа представителей МСП посчитали, что данному вопросу уделяется недостаточно внимания, поскольку именно в этом секторе наиболее остро ощущается проблема подготовки следующего поколения финансовых директоров. Если в случае с компаниями среднего и крупного размера возвращение будущего финансового директора из числа собственных сотрудников может принести свои успешные плоды, то будущие финансовые директора более мелких компаний должны будут развивать свои профессиональные навыки на других должностях и в других организациях. Одним из вариантов развития необходимых навыков будущего финансового директора является позиция так называемого портфельного финансового директора, причем сегодня все большее число малых и средних предприятий (МСП) в той или иной форме предлагают это в качестве услуги.

Участников исследования попросили порассуждать, откуда может появиться следующее поколение финансовых директоров.

Ответы со всей очевидностью показали, что респонденты отдают свои предпочтения специалистам с опытом финансового бизнес-партнерства: 57% опрошенных (рис. 4.3) отметили это в качестве важного качества, а 62% респондентов из числа финансовых директоров указали, что это желательное качество (среди генеральных директоров так полагает 42%). Как уже отмечалось выше, благодаря подобному опыту вырабатываются многие из лидерских качеств, которые нужны финансовому директору.

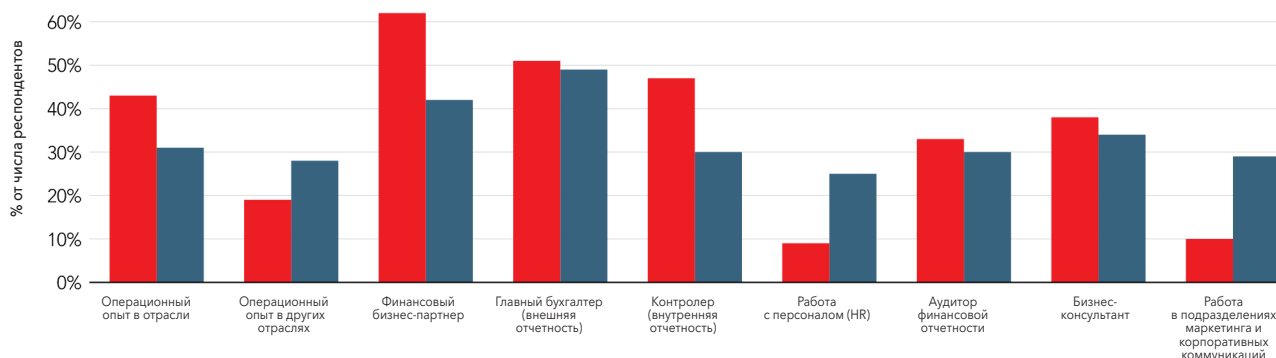
**Саймон Смит** считает, что для развития карьеры финансовым специалистам следует меньше внимания уделять вопросам проведения транзакций и больше думать о том, как принести пользу бизнесу компании в целом. «Однажды я работал с молодой специалисткой в области финансов с опытом работы в качестве исследователя данных. Я посоветовал ей сосредоточить свое внимание на подготовке данных, которыми ее компания могла бы воспользоваться для принятия решений. Именно здесь ее навыки могут принести огромную пользу. С этой позиции она сможет затем дорасти до должности контролера, стать бизнес-партнером, а со временем и занять пост финансового директора».

**РИСУНОК 4.3:** Из каких функциональных областей, на ваш взгляд, придет следующее поколение финансовых директоров?



**РИСУНОК 4.4:** Из каких функциональных областей, на ваш взгляд, придет следующее поколение финансовых директоров?

Ответы финансовых директоров (CFO) и руководителей организаций (CEO)



Данный вопрос рассматривался также и в региональном разрезе (рис. 4.5), где основные расхождения в ответах возникли при оценке сравнительной важности опыта бизнес-партнера и опыта главного бухгалтера.

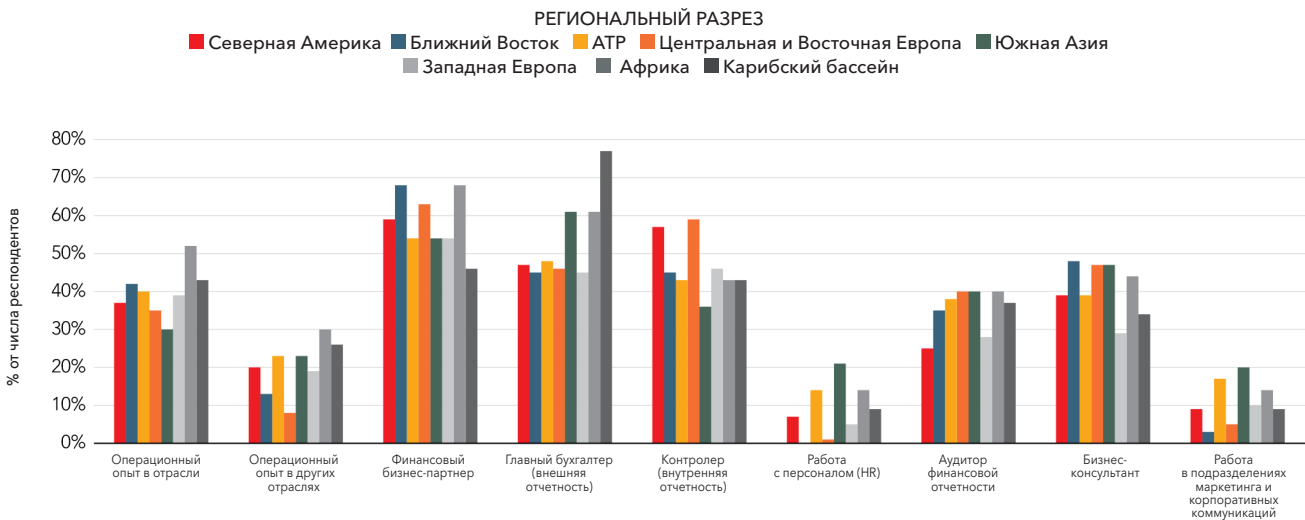
Кроме того, результаты опроса показали, что карьерный путь к посту финансового директора с должности аудитора финансовой отчетности оценивается как менее популярный, чем можно было бы ожидать.

На рис. 4.6 приведены ответы в разбивке по секторам. На более крупных предприятиях финансового сектора более важным считается опыт аудитора финансовой отчетности, а в корпоративном секторе выше ценится опыт работы в отрасли.

**Колин Гилкрист (ACCA)** так прокомментировал свой собственный путь карьерного роста. «Я искренне считаю, что извлек огромную пользу из того разнообразного опыта, который я приобрел за годы своей карьеры. Прежде чем снова вернуться на должность финансового директора, я провел 15 лет, занимаясь управлением процессами трансформации бизнеса и изменений. Это позволяет мне хорошо понимать, с какими трудностями сталкиваются мои коллеги. В результате я приобрел большой объем навыков, которые сослужили мне добрую службу».

**Джеймс Ли (Sofitel)** дал такой комментарий: «опыт невозможно приобрести в учебном классе. Финансовые директора должны делиться своим опытом и учиться друг у друга. К тому же это поможет нам устранить те препятствия, которые могут возникнуть перед будущими руководителями».

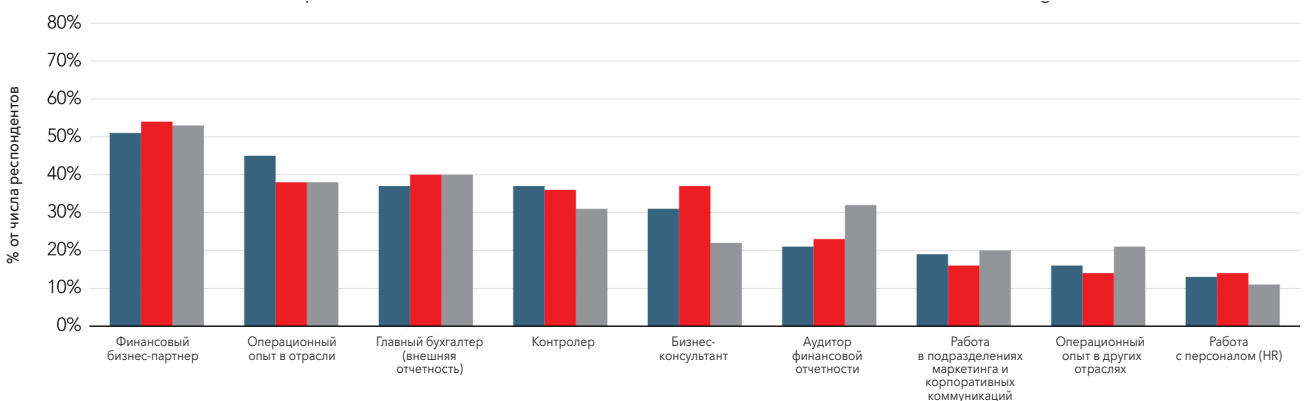
**РИСУНОК 4.5:** Из каких функциональных областей, на ваш взгляд, придет следующее поколение финансовых директоров?



**РИСУНОК 4.6:** Из каких функциональных областей, на ваш взгляд, придет следующее поколение финансовых директоров?

Взгляд представителей различных секторов

■ Корпоративный сектор ■ Финансовые услуги - малые / средние предприятия ■ Финансовые услуги - крупные корпорации

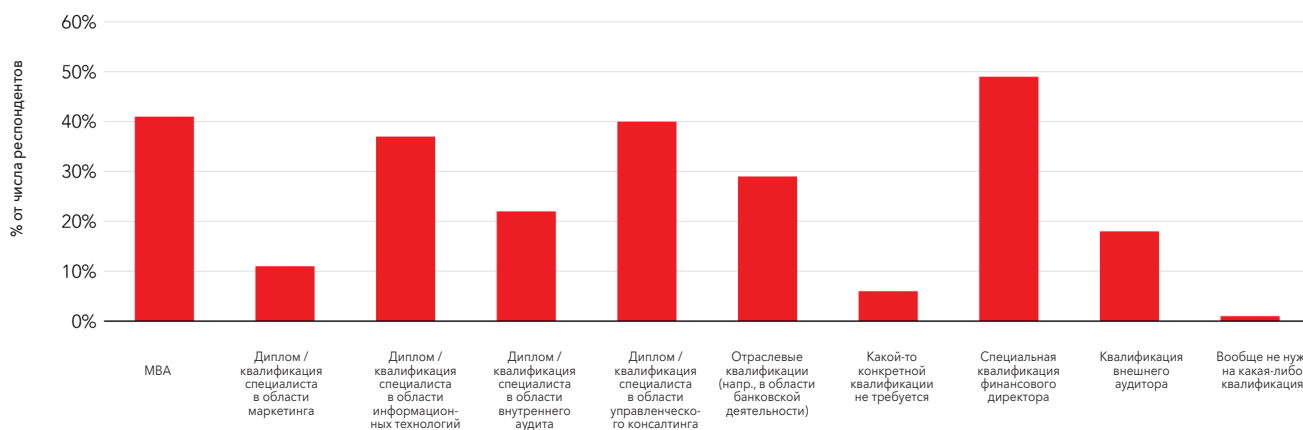


### 4.3 Квалификации и признание

В результате анализа ответов респондентов была проведена оценка значимости квалификаций и их признания. 49% опрошенных считают, что в среднесрочной перспективе было бы целесообразно учредить квалификацию специально для финансового директора (рис. 4.7). Анализ ответов в региональном разрезе (рис. 4.9) показывает, что это пожелание наиболее сильно выражено в странах с развивающимся рынком.

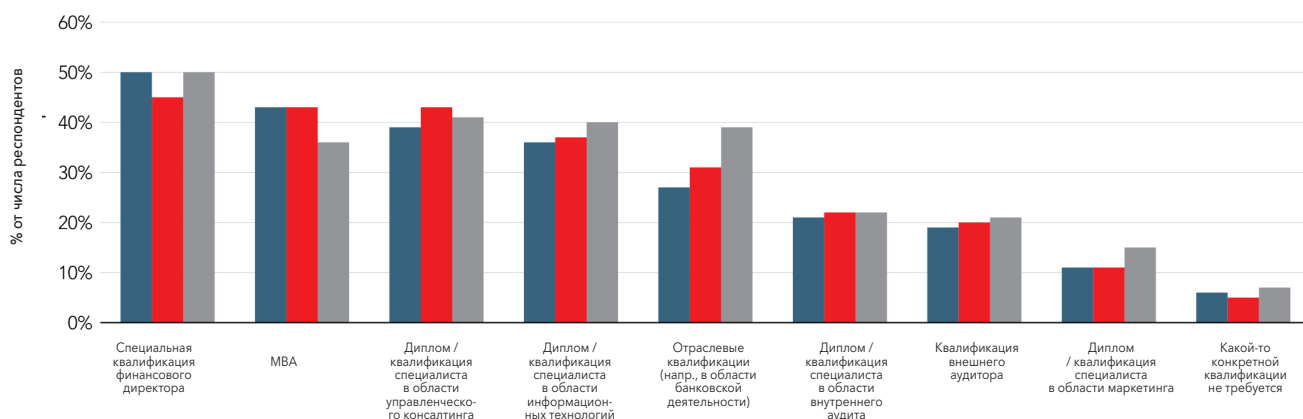
На рисунке 4.8 приводится распределение ответов по секторам. Во всех представленных здесь секторах основное предпочтение отдается как специальной квалификации для финансового директора, так и квалификации магистра делового администрирования (МВА). Было в известной степени ожидаемо, что респонденты из числа представителей крупных финансовых компаний также отдадут обоснованное предпочтение квалификации, специально созданной для этого сектора.

**РИСУНОК 4.7:** Какие из перечисленных здесь прочих квалификаций будет необходимо получить финансовому директору вашей организации в последующие три-пять лет?



**РИСУНОК 4.8:** Какие из перечисленных здесь прочих квалификаций будет необходимо получить финансовому директору вашей организации в последующие три-пять лет?

ОТРАСЛЕВОЙ РАЗРЕЗ ■ Корпоративный сектор ■ Финансовые услуги - МСП ■ Финансовые услуги - крупные корпорации





На рис. 4.9 приведены ответы тех, кто высказался в пользу идеи специальной квалификации для финансового директора, с разбивкой по регионам. Полученный результат свидетельствует о том, что это требование наиболее актуально в тех регионах, где роль финансового директора все еще находится на этапе становления.

**Роуз Мваура** (Совет Института сертифицированных бухгалтеров Кении): «профессиональные организации финансовых специалистов должны делать гораздо больше, чем они делают сегодня. Не только с точки зрения формирования учебных программ для подготовки к получению квалификации, но и с точки зрения обеспечения качества непрерывного профессионального образования с целью сохранения востребованности профессиональных навыков членов таких сообществ на фоне происходящих вокруг быстрых изменений».

**Педро Омонтумен**, партнер компании PwC, считает, что профессиональный рост «является результатом вашей мотивированности и качества личности. Некоторые из тех, кто уже занимает должность финансового директора, тем не менее заставляют себя пройти необходимую подготовку и получить диплом MBA, чтобы быть уверенными в том, что для перехода на следующий уровень у них есть необходимый опыт и кругозор».

Многие из таких навыков не смогут найти отражение в соответствующих программах квалификации, но при этом для эффективной работы с данными, информационными технологиями и для разработки бизнес-моделей необходимо обладать некоторым опытом. Существует также мнение, что любая специ-

альная квалификация, заточенная под потребности финансового директора, должна быть модульной по своей структуре, чтобы у финансовых директоров была возможность получать и развивать необходимые навыки по мере возникновения такой потребности. Многие считают, что степень MBA сама по себе не является достаточной. Как отметил один из участников круглого стола, MBA позволяет отрабатывать только то, чему они уже научились, в то время как им нужно то, что сейчас актуально и идет в дополнение к диплому.

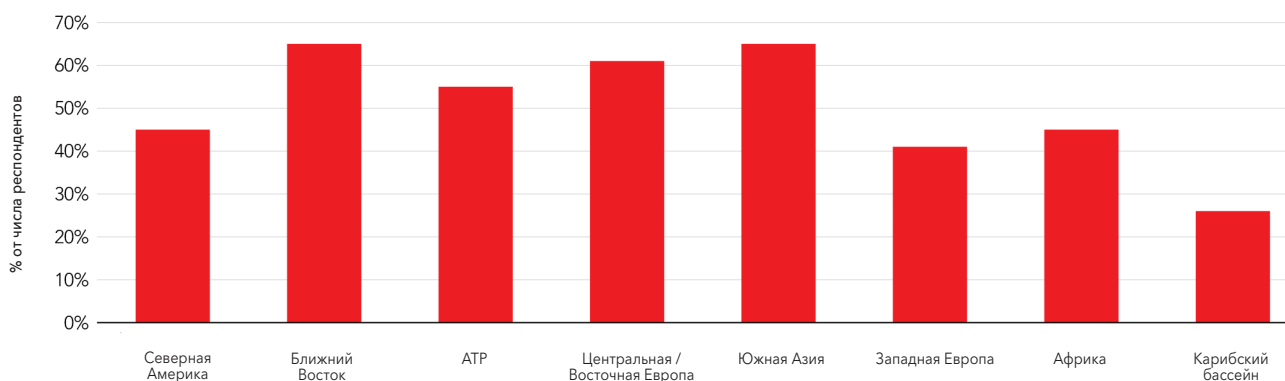
**Джеймс Ли** предположил, что финансовым директорам важно иметь возможность подтвердить свою квалификацию. Для этого можно было бы воспользоваться, например, таким инструментом, как микросертификаты<sup>4</sup>, которые признавались бы работодателями, а, возможно, и профессиональными организациями. Они подтверждали бы наличие у финансового директора навыков саморазвития и опыта проектной работы.

Другие финансовые директора говорили о ценности участия в специализированных форумах для специалистов в их области.

Многие считают, что благодаря обмену опытом с коллегами по сообществу у них есть хорошая возможность оставаться востребованными и идти в ногу со временем.

У многих участников круглых столов есть ощущение, что хотя начальная финансовая квалификация и дает необходимую базу для будущей работы в должности финансового директора, в дальнейшем для этого все равно придется приобретать дополнительные навыки.

**РИСУНОК 4.9:** Специальная квалификация для финансовых директоров – положительные ответы с разбивкой по регионам



<sup>4</sup> Многие программы по получению так называемых микросертификатов (или микродипломов) разрабатываются и аккредитуются ведущими университетами. Выдаваемые сертификаты подтверждают профессиональную квалификацию обладателя и дают возможность приобретать востребованные для профессионального развития навыки и умения.

## 4.4 Траектория развития

Подготовка следующего поколения финансовых директоров многими участниками исследования оценивается как непростая задача. Тот опыт, который был ранее накоплен сегодняшними финансовыми директорами и руководителями компаний и благодаря которому они смогли занять свои нынешние посты, уже утратил свою актуальность. Для тех, кто хотел бы заниматься подготовкой следующего поколения финансовых директоров, это обстоятельство создает определенные проблемы. Многие из востребованных навыков отличаются тем, что им нельзя просто научиться, они приобретаются с практическим опытом.

На рис. 4.10 приведены ответы участников опроса на вопрос о том, как они предлагают готовить следующее поколение финансовых директоров. Полученные ответы отражают сложность поставленной задачи, прежде всего в силу появления новых разнообразных способов развития профессиональной карьеры. Здесь следует отметить важность использования таких подходов, как неформальное обучение и взаимное обучение в процессе нетворкинга с коллегами одного уровня, поскольку многим из ключевых навыков нельзя просто научить. Это справедливо для предприятий любых размеров, поэтому те, кто хотел бы вырасти до финансового директора должны стремиться участвовать в такой работе и учиться на опыте своих коллег.

Важно так организовывать и проводить учебные мероприятия, чтобы в результате обучения можно

было выявлять лиц с соответствующими способностями и углублять их дальнейшее развитие с помощью различных методов подготовки и передачи им разнообразного опыта. Речь идет об опыте решения как оперативных, так и финансовых задач, а также о возможности взаимодействовать с другими будущими финансовыми директорами. Сами являясь представителями финансовой профессии, мы не можем себе позволить оставить подготовку следующего поколения на волю случая. Если полагаться только на возможности непрерывного обучения и обучения в процессе работы («без отрыва от производства»), то этого может оказаться недостаточно. Мы должны стремиться к тому, чтобы надлежащим образом осуществлять подготовку грамотных и способных к этому специалистов, осознавая, что не все могут оказаться в состоянии освоить требуемый набор навыков.

**Кевин Джоунз, SA Power Networks (Австралия):** «Когда я пришел наниматься в компанию, им пришлось меня взять, потому что они вовремя не подготовили замену прежнему сотруднику. Если есть такая возможность, я всегда стараюсь оставлять после себя преемника. При этом я даю работодателю возможность сделать выбор между просто надежным исполнителем и тем, кто сможет принести в работу компании что-то оригинальное». Это замечание подчеркивает то обстоятельство, что задача подготовки финансовых директоров завтрашнего дня является обязанностью финансового директора дня сегодняшнего.

**РИСУНОК 4.10:** Какие практические действия из нижеперечисленных вы предпринимаете для подготовки следующего поколения финансовых директоров?





**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОДГОТОВКУ  
ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ ДНЯ ГЯ-  
ДУЩЕГО -ЛЕЖИТ НА ФИНАНСОВЫХ ДИ-  
РЕКТОРАХ ДНЯ СЕГОДНЯШНЕГО.**

”



# Заключение

Пандемия COVID-19 вывела финансового директора на авансцену. Его функция и роль продолжают непрерывно эволюционировать и одновременно с этим расширяется и круг ожиданий, которые сегодня возлагаются на финансового директора.

Функции финансового директора меняются. В дополнение к необходимости решать традиционные задачи в области учета и финансов, которые остаются основополагающими элементами роли финансового директора, появились и другие аспекты его деятельности, которые представляют для компании дополнительную ценность.

Чтобы быть успешным, финансовый директор должен владеть арсеналом самых разнообразных навыков. Их набор будет постоянно расширяться и изменяться, особенно с учетом того, что мы продолжаем ощущать на себе последствия пандемии. Реальность такова, что финансовый директор сегодня стал в своей компании чем-то вроде стратегического бизнес-консультанта, который все более активно взаимодействует с внешними стейкхолдерами и оценивает результаты деятельности организации с точки зрения их соответствия принципам этики, одновременно отчитываясь не только о финансовых результатах деятельности, но и обращая внимание на такие аспекты, как персонал компании и ее предназначение.

Как представители финансовой профессии мы отвечаем за то, чтобы вооружить следующее поколение финансовых директоров необходимым набором навыков, с помощью которых они смогут успешно вступить в будущее. По мере того, как традиционные пути карьерного роста продолжают терять свою релевантность и актуальность, нам необходимо заняться подготовкой будущей смены, отдавая себе отчет в том, что многие из необходимых навыков финансового директора наиболее эффективно нарабатываются за счет приобретаемого практического опыта, и с помощью наставничества и коучинга.

**Джеймс Ли (Sofitel):** «Задача сегодня состоит в том, чтобы одновременно с решением задач, которые встают перед нынешним поколением финансовых директоров, заниматься подготовкой следующего поколения, которое когда-нибудь придет им на смену в этом стремительно меняющемся мире»

КАК ПРЕДСТАВИТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ ПРОФЕССИИ МЫ ОТВЕЧАЕМ ЗА ТО, ЧТОБЫ ВООРУЖИТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ ПОКОЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ НЕОБХОДИМЫМ НАБОРОМ НАВЫКОВ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ ОНИ СМОГУТ УСПЕШНО ВСТУПИТЬ В БУДУЩЕЕ.

”







# Благодарности

**Выражаем свою признательность всем перечисленным ниже лицам за их вклад в проведение данного исследования.**

**Abdur Rahim Ghulam Nabi**, Dubai Airport Freezone, United Arab Emirates

**Alastair Barlow**, flinder, UK

**Alex Falcon Heuta**, Soaring Falcon, UK

**Alexander Bogush**, Citibank, Russia Ali Akbar, PT

**Nawakara**, Indonesia Allan Downie, N4 Partners, UK

**Amos Ng**, Straco Corporation Limited, Singapore

**Anand Khanzode**, Knix, Canada

**Andrew Burdall**, Network Innovations (NI), Australia

**Andrey Kislitsyn**, Rosneft Deutschland, Germany

**Prof. Barry Cooper**, Deakin University, Australia

**Bassem Francis**, James Hardie System, Australia

**Bhavesh Shah**, ConvaTec, Singapore

**Blair Diversi**, Indagare, US

**Brad Monterio**, CalCPA, US

**Brendan Sheehan**, White Squires, Australia

**Colin Gilchrist**, ACCA, UK

**Daniel Cox**, Ascention, Australia

**Dato' Merina Abu Thahir**, Tabung Haji, Malaysia

**David Harris**, Chase Plastics, UK

**Ebenezer Bodylawson**, MTN, Nigeria

**Ekaterina Emelianova**, Sberbank, Switzerland

**Farah Arakji**, Takaful, United Arab Emirates

**Febri Ciuputra**, Dyno Nobel, Indonesia

**Fengming Cao**, mainland China

**Florine Lobo**, William Osler Health System, Canada

**Fouad Farkhoury**, BFL Group, United Arab Emirates

**Gaspar Gasparyan**, Coca-Cola Multon, Russia

**Ginna Ng**, Canada

**Gopinath Mallipatna**, SatSure AG, US

**Graham Church**, Aqua Lung, US

**Greg R Powell**, Fifth Ridge Ventures, Canada

**Gwen van Berne**, RIPE NCC, Netherlands

**Henry Hai Duong**, Vietnam CFO Club, Canada

**Helen Morgan**, Character.com, UK

**Hiba Daaboul**, Nestlé, United Arab Emirates

**James Lee**, Sofitel, Singapore

**Jasper Tay**, Automobile Association of Singapore, Singapore

**Jignesh Sanghvi**, DMCC, United Arab Emirates

**Johan Leibbrandt**, Drakenstein Council, South Африка

**Kala Kandiah**, EY, Australia

**Kelson Liu**, mainland China

**Kevin Jones**, SA Power Networks, Australia

**Khurram Hudda**, Ayre & Oxford Inc., Canada

**Liv Watson**, Workvia Inc., US

**Liz Blackburn**, UK

**Lv Chang**, Rotational, mainland China

**Marcel Mehli**, Oracle, Singapore

**Marlon Blake**, Optimal Growth Consulting, Canada

**Matt Dolphin**, Greater Anglia, UK

**Maurits Van den Boom**, Shell, United Arab Emirates

**Nguyen Hoang Tho**, Maxport, Vietnam

**Oksana Kolyadova**, The Sputnik Group, Russia

**Prof. Paul Andon**, UNSW, Australia

**Paul Simmons**, Marriott, United Arab Emirates

**Paula Kensington**, PK Advisory, Australia Pedro Omontuemhen, PwC, Nigeria

**Prof. Philomena Leung**, Macquarie University, Australia

**Qinghua Liu**, mainland China

**Richard Cunningham**, Pfizer, US



**Rizwan Khan**, Panoval (Asia) Ltd, Vietnam

**Rob Mars**, Sinokor Group, Netherlands

**Rod Britton**, Autogrow (NZ), New Zealand

**Ronke Shonubi**, EF Group - Money Walk, Canada

**Rose Mwaura**, Council of the Institute of Certified Public Accountants of Kenya, Kenya

**Ruban Ghandi**, Queens Park Rangers Football Club, UK

**Russel Colbourne**, CFO Centre, Australia

**Sandra Quinn**, Barden, Republic of Ireland

**Sanjay Kumar**, PepsiCo, Republic of Ireland

**Sanjay Rughani**, Standard Chartered, Tanzania

**Sat Barve**, Pethealth Inc., Canada

**Shariq Suri**, Univet Optical Technologies Северная Америка Inc, Canada

**Simon Smith**, InfiniteCFO, UK

**Statis Gould**, IFAC, US

**Stephen McCarthy**, InfoTrust, Australia

**Prof. Sue Wright**, UTS, Australia

**Suryanarayanan Balasubramanian**, iWise Group, Singapore

**Truong Duc Phuong**, Zamil Steel Building,

**Vietnam Vladislav Voronov**, BCG, Russia

**Wang Yi**, Zhejiang Guoda Group Co., Ltd, mainland China

**Wendell Ramoutar**, PwC, Trinidad and Tobago

**Zhu Qing**, mainland China

**Выражаем также свою благодарность всем тем, кто согласился пройти анкетирование, проводившееся в связи с подготовкой настоящего отчета.**

### **Авторы**

**Клайв Уэбб**, руководитель направления управления бизнесом, АССА

**Рейф Лоусон**, вице-президент IMA по научной работе и вопросам выработки политики, приглашенный профессор

# Список использованной литературы

ACCA / CA ANZ (2020), Analytics in Finance and Accountancy  
<[https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/analytics\\_finance\\_accountancy.html](https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/analytics_finance_accountancy.html)>, accessed 16 September 2020.

ACCA / IMA (2013), Future Pathways to Finance Leadership  
<<https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/finance-transformation/cfo-career-paths.pdf>>, accessed 16 September 2020.

ACCA (2016), Professional Accountants – the future: Drivers of change and future skills <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/drivers-of-change-and-future-skills.html>>, accessed 16 September 2020.

ACCA (2019), The Passionate Practitioner <<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/technology/passionate-practitioner.html>>, accessed 16 September 2020.

ACCA (2020), Future Ready: Accountancy Careers in the 2020s  
<[https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/future\\_ready\\_2020s.html](https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/future_ready_2020s.html)>, accessed 16 September 2020.

ACCA / PwC (2020) Finance Insights – Reimagined  
<<https://www.accaglobal.com/uk/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/FinanceInsights-reimagined.html>>, accessed 16 September 2020.

Bennis, W, and Nanus, B (1985), Harper Business, ISBN-13: 978-0060559540.

Boyns, T. and Edwards, J.R. (1997), Cost and Management Accounting in Early Victorian Britain: A Chandleresque Analysis? Management Accounting Research, 8 (1), March: 19-46,  
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500596900323>>.

Cui, H. and Webb, C. (2019) Digital Leadership: Leading Finance Digital Transformation <<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/digital-leadership.html>>, accessed 16 September 2020.

George, B. (2017), VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World <<https://www.forbes.com/sites/>

[hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#231876a313d8](https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#231876a313d8)>, accessed 29 July 2020.

Lawson, R. (2019), The Changing Role of the CFO – Perspectives from India <<https://www.imanet.org/-/media/83d773587d7545faa260fe8806db562e.ashx>>, accessed 16 September 2020.

Littan, S., Brands, K., van der Lugt, C. and Monterio, B. (2020), CFO As Value Creator – Finance Function Leadership in the Integrated Enterprise <<https://www.imanet.org/-/media/d46220af415147b6abfef59dbd2be4b1.ashx?la=en>>, accessed 22 July 2020.

Lyon, J. and Lawson, R. (2012), The Changing Role of the CFO  
<[https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/Technical/Future/pi\\_ACCA-IMA-changing-role-of-the-cfo-report.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/pi_ACCA-IMA-changing-role-of-the-cfo-report.pdf)>, accessed 16 September 2020.

Zorn, D.M. (2004), 'Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm', American Sociological Review, 69 (3): 345-364, <<https://doi.org/10.1177/000312240406900302>>.







**ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР БУДУЩЕГО**

**ACCA** The Adelphi 1/11 John Adam Street London WC2N 6AU United Kingdom / +44 (0)20 7059 5000 / [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)