

РОМАН ПУСТОВАЛОВ



CFO

СЕМЬ ФИНАНСОВЫХ ОТДЕЛОВ

работа + карьера

Роман Пустовалов

СФО. Семь Финансовых Отделов. Работа + карьера

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23576355

ISBN 9785448500497

Аннотация

Автор за 14 лет прошел путь от рядового экономиста до финансового директора холдинга. В книге рассматривается, как эффективно работать и строить карьеру в ключевых семи финансово-экономических отделах. Студенты и новички узнают – как пройти собеседование и закрепиться. Более опытные сотрудники увидят пути для развития и карьерного роста. Руководители найдут советы – как контролировать. Консультанты, аудиторы, рекрутеры и собственники разберутся, чем занимается финансово-экономическая служба.

Содержание

Вступление	5
Часть 1. Взаимоотношения с банками	9
Начало карьеры	9
Развитие	11
Раскрытие информации	11
Цели Кредитования	14
Обеспечение по кредитам	19
Ковенанты по кредитам	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**СФО. Семь
Финансовых Отделов
Работа + карьера**

Роман Пустовалов

Дизайнер обложки Вера Филатова

© Роман Пустовалов, 2018

© Вера Филатова, дизайн обложки, 2018

ISBN 978-5-4485-0049-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вступление

Эта книга для тех, кто хочет строить свою карьеру в сфере финансов и экономики предприятия.

Я сам прошел весь этот путь и мне есть, что рассказать. Я начинал 14 лет назад с должности рядового экономиста в компании из шести человек и дорос до CFO¹ холдинга из десяти тысяч человек и оборотом более \$2 млрд. Я работал в бюджетировании, казначействе, контроле, внутреннем аудите, в «Большой четверке»², в автоматизации финансов и даже в бухгалтерии.

Эта книга – суммирование моих познаний в финансовой сфере. Если бы мне кто-нибудь предложил такую книгу лет десять назад, уверен, мой путь в профессии был бы короче и проще.

Нанимая сотрудника, всегда пытаются взять человека с опытом работы. При этом очевидно, что на прежнем месте работы человек работал в других файлах Excel и других информационных системах, жил по другим регламентам и на-

¹ CFO (анг) Chief Financial Officer – Финансовый директор

² «Большая четверка», или BIG 4 – четыре крупнейшие мировые компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги.

ходилась в другой корпоративной культуре. Почему опыт так важен? Потому что предполагается, что человек знает правила игры и понимает бизнес-процесс, на место в котором рассчитывает.

Эта книга может стать для вас косвенным опытом работы во *всех* типовых финансово-экономических департаментах.

Главная моя мысль проста: не обязательно быть гением или супер-экспертом, чтобы добиться успеха в этой сфере, нужно просто понимать, как работает финансовая служба на предприятии. Речь не идет о необходимости знать, как писать сложные макросы или цитировать «Корпоративные финансы». Важней всего – понимание, как именно функционируют ключевые отделы финансово-экономической службы. Как ни странно, в большинстве российских компаний все примерно одинаковое.

Книга не только про Москву и Санкт-Петербург, но и про регионы – мой опыт позволяет рассказать про жизнь финансовых департаментов всей страны.

- Книга посвящена реальному сектору экономики. В финансовых компаниях, таких как: банки, страховые, фонды и т. п. – есть свои нюансы, но, большая часть бизнес процессов финансовых отделов соответствует логике данной книги.

Как эта книга построена

Каждая часть посвящена отдельному отделу: взаимоотношения с банками, казначейство, экономика, бюджетирование, внутренний аудит и контроль, бухгалтерия, управление оборотным капиталом.

В каждой части четыре главы:

1. начало карьеры – или что вы видите и что вы делаете на низшей ступени;
2. развитие – здесь освещаются важные моменты работы отдела, и даются советы, как работать, чтобы быть успешным в рамках этого департамента;
3. как делают карьеру – в этой главе мои наблюдения и советы, как стать руководителем того или иного департамента;
4. как управлять – посмотрим на тот или иной департамент с точки зрения CFO; я поделюсь своими соображениями, как лучше управлять данным отделом.

В отдельной части я расскажу, как грамотно проводить собеседование с финансовым директором, даже если вы не финансист, и где искать CFO, как понять, какой CFO вам нужен.

И в заключительной части содержатся мои наблюдения по теме – за что, обычно увольняют финансового директора.

Или, иными словами, набор советов как удержаться в кресле финансового директора.

Начиная читать, вы должны понимать, чем данная книга не является.

- это не учебник любой финансовой дисциплины – чтобы начать карьеру, вам безусловно понадобится прочитать с десяток базовых книг-учебников по экономике, финансам и менеджменту;
- это не наставление по лидерству и мотивации, но, взамен, книга поможет вам стать профессионалом, чтобы у Вас была база для борьбы за повышения и премии.
- все советы и выводы, не являются единственным возможным путем решения поставленных в книге задач.

Все совпадения или узнавания конкретных компаний, конкретных людей или реальных прецедентов, являются случайными, книга строится на моем мнении и понимании тематики.

Часть 1. Взаимоотношения с банками

Начало карьеры

Направление по взаимоотношению с банками иногда называется кредитный отдел. Сотрудники отдела, как правило, занимаются кредитами, депозитами, аккредитивами, банковскими гарантиями и т. п. Открытие, закрытие и поддержание банковских счетов – это работа другого отдела – казначейства, о котором речь пойдет в следующей части. В небольших компаниях взаимоотношения с банками находится внутри казначейства.

На начальном этапе работы в этом отделе вы просто будете заниматься сбором документов для передачи в банк. Вы, скорее всего, не будете понимать, что передаете, почему банк это просит и почему компания обязана это передать. Ваше дело – просто своевременно создать некий пакет документов и отправить его в банк.

По сути, это секретарская работа. Вы будете видеть вокруг себя постоянно «запаренных» девушек (нет, мы с ва-

ми не сексисты³, но на низших должностях этого блока почему-то всегда задерживаются девушки). Часто тут работают бывшие секретарши и бухгалтеры, студенты – иными словами, совсем молодые сотрудники. Собеседование на начальные позиции в данный отдел, не профессиональное, а личностное. Лояльность, аккуратность, хорошие навыки общения – будут оценены.

Вам всегда будут детально разяснять что делать – собрать определенные документы, к определенному сроку, в определенной форме – электронной или бумажной, распечатать их и поставить подпись, поставить печать и даже заверить у нотариуса. Иногда вас будут просить сделать несложный анализ чего-нибудь в Excel, но, как правило, это будут простые файлы, которые и школьнику под силу.

Чтобы удержаться в этом отделе, выстраивайте хорошие отношения с людьми, предоставляющими вам информацию, будьте тактичными, но требовательными, постоянно проверяйте пакет документов, следите за сроками. Лишний раз не прибегайте к помощи начальника, когда кто-то не предоставил вам необходимые документы. При этом всегда держите в голове дату, когда вы будете вынуждены обратиться за помощью к начальнику.

³ Сексист – мужчина, относящийся пренебрежительно к женщинам

Развитие

Выйти за рамки рядового исполнителя в данном отделе и тяжело, и просто. Просто – потому что не требуется много думать и изобретать, а требуется лишь дисциплина и четкость. Сложно – потому что очень мало возможности для маневра, чтобы проявить себя перед начальством. В этом отделе люди долго растут, повышение в основном случается при смене работы, когда вы следуете за своим начальником, а за лояльность получаете допуск к комплексному общению с банками.

Ваша жизнь сильно изменится, когда Вы совершите скачок, выйдя из тени рядового исполнителя на роль небольшого начальника. Теперь вы отвечаете за выгоду вашей компании при получении кредитов, размещении денег на депозитах и т. п.

Раскрытие информации

Но сначала закончим тему с предоставлением документов, или, как это обычно называют – с раскрытием информации.

Теперь вы не только отвечаете за своевременность и пол-

ноту предоставления документов, теперь вы должны думать: что вы предоставляете банку, что обязательно, а что нет, и какая информация может повредить вашей компании, и как выгодно «плохую» информацию представить.

Обычно документы в банк предоставляются:

1. перед сделкой – в целях узнать о ситуации в вашей компании;
2. после сделки – чтобы банк отслеживал положение дел вашей компании.

Есть несколько секретов, как минимизировать риски при предоставлении информации в обоих случаях. Обычно вы понимаете, в чем ваши риски: рассказать лишнее или нелцеприятное и, наоборот, скрыть позитивную информацию.

Вы также должны понимать, с какими документами у вас все в порядке, а с какими не очень. Всегда направляйте в банк как можно больше документов по направлениям, где все хорошо, и, наоборот, сдержанно – те документы, по которым компания выглядит не лучшим образом.

- Легко сказать: вы должны понимать, где у вас все хорошо, а где не очень, – но непросто сделать. Для этого вы должны как минимум присутствовать на обсуждении результатов квартала / года и на утверждении бюджета. Кроме того, старайтесь попасть на большие совещания

по стратегии, реструктуризации, внедрению новых продуктов и т. п. Если раньше вы были никем и попасть на такие совещания было невозможно, то теперь у вас есть довод: мне это нужно, чтобы понимать, как выстраивать отношения с банками по действующим и будущим сделкам / кредитам / депозитам / гарантиям

- Если вы не получили доступа на такие совещания, просите для ознакомления протоколы.

Например, вы уверены в правильности своих юридических документов и в хороших результатах прошедшего года, а бюджет текущего года выглядит посредственно. Представляйте в банк во всей полноте все, что есть по юридической части и годовую отчетность, но старайтесь предоставить только необходимое по бюджету текущего года.

Вы должны развить в себе интуицию на беспокойство банкира: когда вы какую-то информацию отдаете неохотно, сотрудники банка начинают вас в чем-то подозревать и запрашивают по этой теме дополнительную информацию. Вы должны почувствовать этот момент и не допустить беспокойства банкира. Это быстро приходит с опытом.

Если вам кажется невыгодным предоставлять банку какие-то документы, вы можете попробовать убедить банк, что, на ваш взгляд, все понятно из других документов. Это, к слову, редко срабатывает, но попробовать стоит.

При согласовании договора с банком обязательно анализируйте, какую информацию банк предполагает получать от вас в дальнейшем. Всегда обсуждайте объем информации и сроки ее предоставления. Обычно банки хотят знать, как у вас дела, ежемесячно и ежеквартально, поэтому в договоре прописывайте максимальные отсрочки по предоставлению информации о завершившемся периоде. И следите, чтобы пени за просрочку или не предоставленную вовремя информацию не начислялись либо были минимальными. *Обязательно торгуйтесь* по этим пунктам договора.

- Ни в коем случае не подтасовывайте и не искажайте информацию. Вас поймают. Со стороны банка против вас работает машина, которая настроена на выявление искаженной или подложной информации. Вы видите лишь верхушку айсберга, вы общаетесь с так называемым «клиентщиком», пусть он будет крут, возможно, даже будет членом правления банка, но всегда есть несколько равноценных ему фигур, которых условно назовем «рисковики» и «безопасники». Они служат противовесом. И если вы думаете, что «клиентщик» заинтересован в том, чтобы выдать вам кредит, и закроет глаза на что-то, поверьте, его противовесы не дадут банку закрыть глаза

Цели Кредитования

Я не буду здесь обсуждать целесообразность привлече-

ния кредита, будем считать, что решение принято. Для удобства выделим три цели кредитования. По моим наблюдениям, 95% всех кредитов попадут в одну из трех категорий. Расскажу про подводные камни каждого случая и подскажу, на что нужно обратить внимание.

Первая цель кредитования – кредит на развитие или стратегическое увеличение кредитной нагрузки. В теории это всегда взвешенное и обдуманное решение и является продолжением стратегии. Когда компания анализирует свою кредитную нагрузку (соотношение привлеченных кредитов и уплачиваемых процентов к денежным потокам компании) и совместно с акционером решает привлечь денежные средства, например, для развития основных фондов (основные фонды – это здания, техника и т.п.), или развития ИТ, или для расширения филиальной сети и т. п. Но это только в теории, в реальности все не совсем так. Обычно компании делают две плохие вещи.

- Часто компании (имею в виду топ-менеджмент) маскируют дефицит денег на оборотный капитал, раздувая бюджеты на развитие. И в плановом бюджете, который несут акционеру на утверждение, завышаются расходы на развитие и занижаются доходы; планируется взять кредит, превосходящий потребность развития, что дает возможность создать резерв денег на нужды не развития, а действующих направлений
- Компания недооценивает риски и нагружает

себя кредитами, т.е. завышается выручка от развития и занижаются расходы на развитие, что позволяет говорить, что есть источники для будущего погашения кредита.

- Это причина краха множества российских компаний, я бы сказал, это главная проблема. Ваша обязанность – бороться с этим повсеместно. Как бороться? Во-первых, не покрывайте топ-менеджмент перед акционером. Во-вторых, старайтесь убедить топ-менеджмент, что такие манипуляции – это зло.

Часто источник зла не компания, а акционер с маниакальным желанием развиваться, во что бы то ни стало. В этом случае ваше дело твердо стоять на своей позиции, многократно предупреждать его о рисках. «Пилите» его постоянно по этому вопросу, вас за это не уволят.

Вторая цель привлечения денег – покрыть дефицит денежных средств, или на жаргоне – кредит «на оборотку». К этой же цели относится и рефинансирование старого кредита, или жаргонное – «перекредитовка», по сути, это означает, что компании не хватает своих денег, чтобы покрыть старый кредит. В чем разница между стратегическим увеличением кредитной нагрузки и кредитом «на оборотку»? Вы не выживете без кредита «на оборотку», вам не хватит денег на обязательные платежи (зарплата, налоги, аренда и т.п.) или расплатиться с поставщиками. Но без кредита на развитие вы проживете.

- Когда действующая компания, не Старт-ап, берет деньги «на оборотку», это очень плохой знак. Это значит, еще чуть-чуть – и вы вступите в кризис, это самый явный предвестник бури. Это плохой знак, даже если менеджмент объясняет необходимость такого кредита – временными сложностями со сбором дебиторской задолженности (долгов Клиентов) или изменением сроков оплаты поставщикам и подрядчикам. Очень часто временные сложности, становятся постоянными проблемами.

- Часто компания маскирует кредит «на оборотку» или «перекредитовку» любыми возможными способами. Это очень рискованная игра. Важно понимать, что ни в коем случае нельзя скрывать это от акционера и банка. Пусть с вами останутся банки, которые дают деньги, зная реальную ситуацию, чем те, кого вы убедили, что все у вас хорошо

- Утаивание реальной цели кредита от банка или акционера – это огромный риск! Это не риск обанкротить компанию, это не риск испортить себе резюме. Мы живем в России, и это опасно для вас лично, дальше додумывайте сами.

Третья цель кредитования – проектное финансирование: компания привлекает кредит на отдельный проект или сделку, по которым будет отдельно учитывать финансовый результат. Например, все кредитование девелопмента (строительство для дальнейшей продажи) – это проектное финансирование. Это самый простой и приятный вид кредитова-

ния. В данном случае вы можете себе позволить изолировать свои риски рамками одного проекта.

- При проектном кредитовании – Банкиры будут пытаться получить от вас залоги и поручительства с других бизнес-проектов или других бизнесов. Разумеется, вы должны стараться этого избежать

- Все проектное кредитование следует оформлять через отдельное юридическое лицо. Это позволяет банкам контролировать ситуацию на последних этапах проекта – при закрытии и фиксации прибыли. Вам, с одной стороны, это тоже выгодно, с другой же – нет. Выгодно, потому что вы изолируете риски в случае провала; невыгодно, потому что вы не сможете использовать деньги проектного кредита на другие нужды

Финансируя проект, банк, скорее всего, потребует контроля за ежедневным использованием денежных средств, вплоть до каждой платежки. Тщательный контроль – это, конечно, неплохо, но вам невыгодно. Банкиры – представители финансовой организации, они с трудом представляют себе ежедневные операционные действия, поэтому, скорее всего, будут впустую тратить свое и ваше время. Старайтесь избегать согласования платежей с банком, взамен эффективней предоставлять ежемесячный план и еженедельный отчет расходования денежных средств

Обеспечение по кредитам

Обсуждение с банком конкретных условий кредита есть непременно обсуждение обеспечения, или залога по кредиту. Это происходит зачастую до того, как банк назовет вам свои предложения по процентной ставке. Чем лучше обеспечение, тем больше вероятность получить от банка более низкий процент или цену кредита, а также выторговать у банка послабление по другим важным для вас параметрам, таким как условия возврата кредита и ковенанты⁴.

- Есть несколько признаков для понимания, стоит ли что-нибудь закладывать. Хорошо закладывать, если вы не собираетесь продавать или перемещать заложенное; если цена с годами не будет сильно падать; идеально, если вам не страшно потерять заложенное и это не повлияет на ваш бизнес; если предмет залога можно адекватно оценить, так, например, рыночные цены на недвижимость могут быть такими низкими, что залог оказывается очень неэффективным

Остановлюсь на независимой оценке объекта залога. Почти всегда, когда дело касается залога активов, банк будет требовать независимую оценку актива специализированной оценочной компании. Банку это нужно, чтобы понять,

⁴ Ковенанты (*англ.* covenant – соглашение, договор) – с юридической точки зрения обязательство совершать определенное действие или отказ от совершения действия, которое имеет значение и юридическую силу для обязавшейся стороны

насколько залог покрывает запрашиваемый кредит. Часто финансисты надеются, что, привлекая коррумпированную оценочную компанию, им легко удастся совершить залог по большой цене. Это не так. Банкиры будут тщательно изучать отчет оценщика. Возможно, передадут отчет на внешнюю экспертизу или даже закажут свою оценку. Кроме того, до начала обсуждения залога и его стоимости банки часто указывают требования к оценочной компании и формату оценки.

В случае если у вас богатый и влиятельный акционер, банкиры будут просить личное поручительство акционера, или, как принято говорить, «личку». Этот инструмент позволяет банкирам в случае дефолта конфисковать личное имущество и личные деньги вашего акционера. Безусловно, для акционера это самый нежелательный инструмент залога.

- «Личка» – крайняя мера. Часто акционеры отказываются от жизненно важного кредита, дают компании погибнуть, но не дают «личку».

- Информация о том, какому банку ваш акционер дает «личку», должна быть тайной за семью печатями. Это позволит финансисту вести торговлю или эффективные переговоры с другими банками без предоставления личных поручительств. Парадоксально, но банковское сообщество на уровне членов правления банков первой десятки по огромным кредитам (более \$200 млн) знает про все «лички».

- Для топ-менеджмента компании очень хорошо, если акционер дает «личку». Это повышает доверие банков, позволяет понизить стоимость кредитов и получить кредит на самые амбициозные цели и неординарные проекты.

Остановлюсь на так называемом поручительстве от другой компании – поручительстве банку по вашему кредиту от другого бизнеса вашего акционера. Это значит, что, если вы допустите дефолт по кредиту, банкиры придут к поручителю и заберут у него свои деньги. Если вы не управляете финансами поручителя, то логично, что для вас это отличный вариант.

- Если вы управляете финансами Поручителя, то необходимо анализировать все поручительства компаний под вашим управлением. Есть ли у вас свободные от поручительств активы для будущих кредитов или перекредитовок? Выдержит ли ваша система поручительств дефолт и потерю контроля над одной из компаний? или рухнет как карточный домик? Или рухнет частично и ваш акционер к этому готов?

- Все поручительства непременно следует согласовывать акционером, прежде всего потому, что почти всегда компании, которые дали поручительства, нельзя продать без согласования с банком.

Ковенанты по кредитам

Ковенант (здесь: *жарг*)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.