


ДЕНИС ДУБОВЦЕВ

CFO международной технологической компании, блогер, писатель

ПРОФЕССИЯ ФИНАНСИСТ

Как в современном бизнесе
мотивировать людей
и управлять деньгами,
не забывая про риски

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 658.14/.17
ББК 65.290-93
Д79

Дубовцев, Денис Германович.
Д79 Профессия финансист : как в современном бизнесе мотивировать людей и управлять деньгами, не забывая про риски / Денис Дубовцев. — Москва : Эксмо, 2025. — 224 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-206230-8

Сбои в операциях, кассовые разрывы, демотивация сотрудников при задержке выплат, штрафы и мошенничество — к этому приводит неграмотное управление финансами.

Автор книги рассказывает, как должна быть выстроена работа финансово-го руководителя. Он предлагает организовать управление финансами на базе постановки целей по методике OKR (Objectives and Key Results), адаптивного планирования и проактивного управления рисками.

OKR способствует переходу от линейного мышления и оптимизации к гибкому (Agile) управлению.

Благодаря этому вы свяжете в единую систему управление людьми, индивидуальные и групповые планы, продуктовые метрики, планы развития и бюджетирования, достижение стратегических целей компании и ее акционеров.

УДК 658.14/.17
ББК 65.290-93

Упомянутая в книге социальная сеть Twitter заблокирована на территории Российской Федерации по решению Роскомнадзора.

© Денис Дубовцев, текст, 2025
© Д.Г. Дубовцев, иллюстрации, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

ISBN 978-5-04-206230-8

В книге комплексно рассмотрено понятие финансового директора. Отличный набор схем и визуализаций, с примерами разных компаний и кейсов, с советами не только наемным сотрудникам, но и собственникам бизнеса.

*Константин Васильев,
член совета директоров Cbonds, к. э. н.*

Свежий взгляд на профессию. Четкость мысли, стройность изложения, концентрированная подача. Затрагиваются не только профессиональные области, но и другие аспекты: целеполагание, внутренние мотиваторы и смысл. Настольная книга для специалиста, стремящегося к обучению, росту и новым горизонтам. Карманная книга для предпринимателей, глубоко раскрывающая как подход к построению финансовой системы, так и личность финансиста. Однозначно — место на полке корпоративной библиотеки.

*Антон Верт,
предприниматель*

Перед вами книга современного финансиста. Актуальное и прикладное пособие для всех, кто хочет построить свою карьеру в финансовой сфере — российской и не только! От практикующего профессионала, имеющего большой и разнообразный бизнес-опыт. Увлекательный, доскональный, честный разбор тем во всех их возможных плоскостях и с разных углов зрения.

*Михаил Зимянин,
основатель и управляющий партнер группы
консалтинговых компаний Amond & Smith Ltd.*

Книга Дениса хороша своей простотой и легкостью для восприятия. Такого не ожидаешь от бизнес-литературы по финансам. В то же время это максимально наполненное смыслами и инструментами пособие менеджера для повседневного лидерства и управления активами компании.

*Сергей Калинин,
партнер по налоговому праву адвокатского бюро ЕПАМ*

Эта книга — настоящая находка для тех, кто хочет развиваться как финансовый специалист. Денис использует систему OKR — Objectives and Key Results. Это методика постановки целей и измерения результатов, позволяющая выстраивать работу всей компании как единый слаженный механизм. Детально объясняет суть OKR и дает рекомендации по внедрению, в том числе в финансовом подразделении. Также мне близок подход к планированию — *beyond budgeting* (безбюджетное управление). И концепция финансового бизнес-партнерства. Специалист работает в тесной связке с бизнес-подразделениями, помогая им в вопросах бюджетирования, финансового анализа и планирования. Автор показывает, что переход к роли бизнес-партнера — это шанс для роста финансиста. Книга наполнена конкретикой и примерами. Читается на одном дыхании благодаря легкому стилю. Через инструменты, подходы и опыт автора рисуется портрет современного финансового менеджера. Рекомендую книгу для развития финансовых компетенций и продвижения по карьерной лестнице!

*Станислав Кутузов,
основатель и генеральный директор сервиса «Финансист»*

Каждая глава книги «Профессия финансист» охватывает важные области работы финансового специалиста.

Экспертность и опыт, которыми делится автор, дают отличную возможность для внутреннего диалога о решениях

и подходах, с которыми сталкиваются современные финансисты. Вы можете возвращаться к главам снова и снова, развивая собственные идеи и инструментарий.

*Илья Латышев,
финансовый директор «Яндекс Финтех»*

Автор легко, популярным языком описывает метод глубокой саморефлексии для менеджера финансовой функции. Правильно ли я понимаю свою роль в организации? Владею ли я необходимым инструментарием? Готов ли я вырасти на уровень бизнес-партнера, а не просто функциональной единицы? Ответы на эти вопросы без труда можно найти в этой книге. Я искренне надеюсь, что после прочтения каждый из читателей станет немного по-другому относиться к своей работе, позволит себе экспериментировать и находить неожиданные варианты решения управленческих задач. Ведь процесс переосмысления себя и своей роли неразрывно связан и с процессами роста.

*Евгений Родионов,
директор по цифровой трансформации «Ключавто»*

«Профессия финансист» — книга, исследующая важные аспекты современного бизнеса: мотивация людей, управление деньгами и риски (куда же мы по нынешним временам без них?). С Денисом мы знакомы давно, но как автор он для меня раскрылся в новом амплуа. Основываясь на богатом и разностороннем опыте, он предлагает интересные и практические идеи, которые, я уверен, помогут читателям развиваться в финансовой сфере и достичь успеха в профессии.

Одной из ключевых тем, обсуждаемых в книге, является мотивация. Автор подчеркивает, что деньги не единственное, что движет людьми, и описывает новые подходы для мотивации сотрудников. В книге практические советы и стратегии для достижения высоких результатов в работе и эффективного использования финансовых ресурсов.

Важная часть — управление рисками. Автор помогает разобраться в этой области управления финансами и приводит примеры для минимизации потенциальных убытков.

Я рекомендую книгу «Профессия финансист» как руководство для тех, кто хочет лучше понять принципы мотивации и управления деньгами в современном бизнесе.

*Олег Рудаков,
генеральный директор технологической компании*

Прочитала книгу... на одном дыхании. Мне близко стремление автора продемонстрировать необходимость серьезных трансформаций в системе управления финансами в меняющемся мире. Очевидны тренды перехода от авторитарного управления сверху-вниз к командному снизу-вверх, от жестких долгосрочных планов к сценарным скользящим моделям, от управления доходными и расходными статьями к драйверам создания стоимости для клиентов, от трехлетних целей к квартальным OKR и от учетных навыков к функции бизнес-партнерства.

Технологические ускорения стимулируют нас переходить к использованию гибких инструментов управления.

Автор не забывает про важность сохранения «человеческого» лица на панели управления компанией. Человеку тяжело выходить из зоны комфорта, он должен найти компенсаторные механизмы восполнения энергии. Где черпать счастье, если так много нужно тратить сил на изменения?

Денис рассказывает, как мы должны параллельно развивать «человеческие» компетенции — нужно больше работать в команде, уметь общаться и поддерживать друг друга, мотивировать и вдохновлять. Только разумный баланс новых инструментов управления, сможет дать правильный результат.

Екатерина Соколова, независимый директор, член советов директоров ряда компаний ТОП-100 РФ

Оглавление

Введение.....	11
Глава 1. Финансы в управлении компанией	15
Глава 2. Мотивация и целеполагание	32
Глава 3. Objectives and key results (OKR)	50
Глава 4. Работа с акционерами	77
Глава 5. Сопровождение принятия решений.....	100
Глава 6. Бюджетирование и отчетность	123
Глава 7. Финансирование бизнеса.....	144
Глава 8. Комплаенс и риски	163
Глава 9. Система внутренних контролей	178
Глава 10. Развилки карьеры	190
Заключение	210
Благодарности.....	215

ВВЕДЕНИЕ

Можно ли построить успешную компанию без финансового менеджмента?

Некоторые предприниматели искренне полагают, что можно. Считается, что достаточно найти правильную идею, собрать по ней бизнес-модель, договориться с контрагентами, найти исполнителей и можно расслабиться как минимум на время. Ведь в мире бизнеса существует множество примеров, когда это получилось.

Уверен, что это — наследие постсоветской модели управления, когда все, кто имел опыт работы в той забюрократизированной системе, смертельно устали от планирования, но правильно считать экономику и организовывать бюджетирование при этом так и не научились. Для внедрения регулярного финансового управления не было серьезных стимулов: конкуренция отсутствовала, необходимо было заполнять вакуум на рынке, маржинальность была такой, что деньги не считали.

Если не управлять финансами, это быстро приведет к коллапсу: «внезапным» кассовым разрывам, демотивации сотрудников при задержке выплат, отказу контрагентов сотрудничать при сбоях в проведении платежей, штрафам и проверкам со стороны налоговых органов, мошенничеству, ошибкам управления.

Когда мы слышим, что сегодня кому-то удалось построить успешный бизнес без регулярного финансового менеджмента, стоит вспомнить про пресловутый «эффект выжившего»: обычно широко известными становятся истории успеха, а не провалов. Кроме того, мы не учитываем процент доживания новых бизнесов и не знаем, какие факторы повлияли на выживаемость. Вот почему важно узнавать и анализировать не только истории больших побед, но и примеры, когда бизнес провалился, в том числе

из-за отсутствия грамотного управления финансами и соответствующих специалистов в штате.

Экономия на управлении финансами
приводит к отсутствию системного
управленческого учета и возникновению
стратегических рисков.

Да, первое время некоторые компании могут обходиться без финансовых экспертов. Но стратегически — это не самое лучшее решение. С масштабированием неизбежно возрастет и потребность в управлении финансами, но перестроиться будет намного сложнее, чем в самом начале, пока компания маленькая. Книга может оказаться полезной не только начинающим, но и опытным финансовым сотрудникам, руководителям компаний, предпринимателям, генеральным и операционным директорам, членам совета директоров.

За более чем 20 лет карьеры в финансовой сфере я прошел долгий и интересный путь. Работал в Нидерландах и Люксембурге, а сейчас — в ОАЭ занимаюсь построением финансовых и операционных процессов в технологических компаниях на должности финансового директора с расширенным функционалом (chief financial officer, CFO). Параллельно с карьерой я написал и защитил диссертацию в Институте экономики РАН и стал кандидатом экономических наук. Я пишу часто, много и с удовольствием, веду блог об управлении финансами в компании¹, мне есть чем поделиться с вами. Моя цель — рассказать, как построить гибкую систему управления активами, чтобы обеспечить

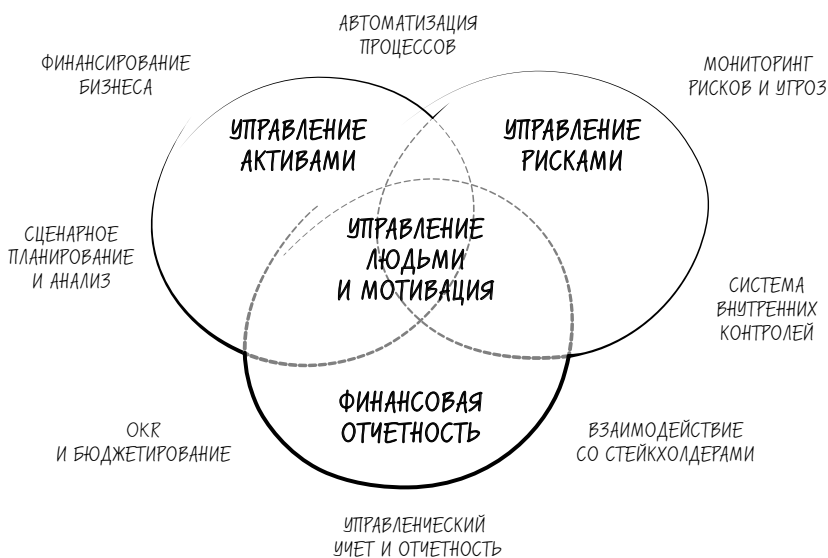
¹ CFO blog: web — <https://cfoblog.ru/>, Telegram — <https://t.me/cfodd>,
Medium — <https://medium.com/@cfoblog>, Дзен — <https://dzen.ru/cfoblog>.

компании крепкую позицию среди конкурентов и кратный рост. Вы узнаете, как построить финансовые процессы с минимумом бюрократии и максимумом человечности, простые и логичные.

В финансовом управлении можно выделить несколько ключевых составляющих и в соответствии с ними условно разделить все задачи финансиста на четыре блока:

- управление персоналом;
- обеспечение менеджмента и внешних пользователей информацией для принятия решений;
- управление активами;
- риск-менеджмент.

ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА



Почему «условно»? Потому что эти блоки связаны между собой. Управление персоналом и мотивация стоят в основе всех процессов управления финансами. Аналогично

с риск-менеджментом: контрольные точки и процедуры должны быть «защиты» практически во все процессы финансового менеджмента. Предоставление же информации для принятия решений — это приборная панель, так как исчерпывающие данные позволяют эффективно распоряжаться активами организации. Все вместе эти блоки составляют комплекс взаимосвязанных элементов финансового управления. Правильная для каждого конкретного проекта настройка процессов, обеспечение информационного обмена, синхронизация между участниками, своевременная и достаточная автоматизация — все это обеспечивается грамотным финансовым менеджментом.

Немалое значение в финансовом управлении имеют глубокое знание производственного (операционного) бизнес-процесса, экспертность в юриспруденции, комплаенс-процедурах, понимание технологического стека компании, экспертное знание маркетинговых каналов бизнеса — поскольку это и многое другое влияет на принятие управленческих решений. Но в этом случае мы все-таки фокусируемся на финансовом менеджменте. В этой книге я детально рассматриваю ключевые для управления финансами области, упоминая, но не акцентируя внимание на прочих.

В основу книги я заложил идею помочь всем, кто управляет или планирует управлять финансами, научиться делать это с учетом современных условий цифровизации и высококонкурентной быстро трансформирующейся глобальной экономики. Я надеюсь, что книга даст вам целостное понимание о том, как организовать управление финансами, чтобы помочь компании расти и укреплять свои позиции на рынке.

ГЛАВА 1

ФИНАНСЫ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ

Роль финансиста

Позиция финансового директора принципиально отличается от позиции его коллег по управлению компанией. Он работает в первую очередь на акционеров и только потом на генерального директора. Это универсально в современном бизнесе, общепринято в международном праве, но далеко не всегда интуитивно понятно самому финансисту и его непосредственному руководителю.

При этом финансовый директор выступает не против генерального и управленческой команды, а всегда работает совместно с ними. Его отличие от прочих руководителей заключается в том, что он скорее оппонирует им при обсуждении стратегий, выступая в роли внутреннего скептика и спарринг-партнера. Задача финансового руководителя и его команды — обеспечить все группы пользователей внутри и вне компании достоверной информацией для принятия решений, а также контролировать риски.

Традиционно финансовый директор отвечал за финансовое планирование и анализ, бюджетирование, управленческий, бухгалтерский и налоговый учет, управление ликвидностью. В последнее время его роль расширилась, он все больше участвует в развитии бизнеса и стратегическом операционном менеджменте. Финансовый директор превращается из учетного специалиста в полноценного бизнес-партнера генерального директора и полноправного участника совета директоров.