

ХРОНИКА

6-Й ЕЖЕГОДНЫЙ САММИТ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ РОССИИ

С 27 по 30 октября 2009 г. в Москве прошел 6-й Ежегодный Саммит финансовых директоров России, организованный Институтом Адама Смита.¹

Институт Адама Смита (Великобритания), учрежденный в 1977 г., представляет собой неправительственную некоммерческую организацию, деятельность которой связана с проведением исследований и выработкой рекомендаций в сфере государственной экономической политики и экономического развития. В частности, одним из направлений деятельности Института является организация и проведение форумов, конференций и семинаров, посвященных положению дел и перспективам развития различных отраслей и рынков, практикам ведения бизнеса и т. д.

Традиционно в числе выступающих на подобных мероприятиях находятся топ-менеджеры ведущих компаний; руководители организаций — как российских, так и зарубежных — предоставляющих профильные

бизнес-услуги; представители государственных органов власти.

Саммит финансовых директоров (CFO) России представляет собой место встречи топ-менеджеров и ведущих специалистов в сфере финансов российских компаний, ежегодно собирая со всей страны и из-за рубежа около 400 руководителей высшего уровня, представляющих широкий спектр отраслей.

Основные заседания 6-го Саммита, прошедшего под лозунгом «Достижение оптимального баланса краткосрочных приоритетов и общей корпоративной стратегии», состоялись 28–29 октября 2009 г. в одном из конференц-залов Мариотт Гранд Отель (Москва). В их рамках были проведены пленарные сессии по следующей тематике:

- Возрастающая роль CFO.
- Управление кассой и наличностью.
- Управление финансовыми отделами и вклад CFO в лидирующие позиции компании.
- Операционные приоритеты.
- Выявление возможностей для привлечения финансовых вложений.
- Оптимизация финансовых обязательств корпорации с помощью реструктуризации долга.
- Слияния и поглощения; риск-менеджмент; налогообложение и учет.

Как это и было принято в предыдущие годы, перед Саммитом состоялось два предварительных семинара (27 октября 2009 г.). Отметим прежде всего семинар, проведенный *Дж. Хоупом* (Jeremy Hope) и посвященный гибкому планированию и скользящему

¹ В 2009 г. для российских участников Институтом Адама Смита были организованы такие мероприятия, как 14-й ежегодный металлургический саммит СНГ; 6-й ежегодный саммит «Корпоративные ИТ-стратегии в России и СНГ»; 12-й ежегодный форум «Автомобильная промышленность России»; 8-й международный конгресс «Российская розничная торговля»; 15-й международный Российский фармацевтический форум; 5-й ежегодный форум «Транспортная инфраструктура России»; 7-й ежегодный форум «Розничные банковские услуги в России»; 16-я ежегодный российский банковский форум (Лондон).

прогнозированию (rolling forecasts) во времена турбулентных изменений.² Семинар, прошедший после окончания основных заседаний Саммита, 30 октября, был посвящен технике реструктурирования долга (лектор — А. Исмаил (Akm Ismail), бывший директор департамента реструктуризации Citibank).

Кроме того, в рамках Саммита с получасовой гостевой лекцией перед собравшимися выступил ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, профессор В. А. Мау, посвятивший свое выступление макроэкономическим аспектам кризиса 2008 г.

Генеральным партнером Саммита по традиции выступала компания KPMG. Партнер KPMG, руководитель департамента консультационных услуг в России и СНГ Т. Томпсон (Tony Thompson) торжественно открыл основное заседание Саммита. Компании, предоставляющие бизнес-услуги и являющиеся партнерами Саммита, выступили с целым рядом конкретных практико-ориентированных докладов. Среди них выделим доклад вице-президента Немецкой биржи (Deutsche Börse) С. Хофера (Stefan Höfer), активно приглашавшего российские компании для проведения IPO и торговли акциями на данной бирже (отметим также богатый набор ее промоматериалов, распространявшихся на Саммите). Отметим и плодотворное участие в Саммите представителей таких компаний, как SAP, Oracle, Cisco Systems, BearingPoint, KORUS Consulting, Accenture, Union Bancaire Privée. Интересная дискуссия возникла по по-

² Дж. Хоуп является автором двух известных бестселлеров, изданных HBS и немедленно переведенных на русский язык (Хоуп Дж., Фрейзер Р. 2006. *За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов.* М.: Вершина; Хоуп Дж. 2009. *Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке.* М.: Вершина). В этих книгах он полемически отвергает традиционную технику составления бюджетов компаний как никому не нужную и настаивает на необходимости разработки стратегических гибких бюджетов, практическое введение которых полностью изменяет роль CFO в корпорации. Этот подход существенно трансформирует идеологию и технику традиционного управленческого учета.

воду выбора страны, которая может служить надежной налоговой гаванью для российских компаний. CEO кипрской компании Oneworld Дж. Филиппидес (George Philippides) предлагал уже традиционный для России выбор Кипра, когда как представители KPMG указали на то, что текущие изменения в законодательствах Кипра и ряда европейских государств делает оптимальным выбор таких стран, как Нидерланды и Люксембург.

Организация и работа Саммита была образцово проведена С. Батлером (Stephen Butler). Отметим также исключительно доброжелательную, основанную на взаимопонимании атмосферу, созданную участниками Саммита в зале. С большим интересом были встречены выступления CFO таких ведущих российских компаний, как СУЭК, «Базовый элемент», «Балтика», «Вымпелком», «Евраз», «Мегафон», «ЕвроХим», МТС и многих других, а также члена Совета директоров ВТБ.

По характеру выступлений CFO российских компаний их можно разделить на две группы в зависимости от того акцента, который они делали на одной из двух своих основных функций — на стратегических вопросах финансов или на эккаунтинге и своевременном и полном представлении соответствующей документации. Примерно 20% выступлений на Саммите относилось к первой категории и 80% — ко второй. Такого рода наблюдения интересны в связи с одной из основных тем саммита, касающейся изменяющейся роли CFO в корпорации.

В связи с данным вопросом целый ряд докладчиков упомянул недавние разработки Deloitte LLP на эту тему.³ Смысл этих изменений заключается в повышении роли CFO в разработке стратегии компании, так как по своим профессиональным данным именно CFO наиболее подготовлен, ментально и инструментально, к разработке и реализации современных стратегических решений. Deloitte LLP указывает, что CFO выступает в компании в четырех лицах: *управитель* (steward), в обязанности которого входит сохранение активов организации с

³ См.: http://www.deloitte.com/print/en_CA/ca/insights/resourcecenters/cfocenter/index.htm.

помощью минимизации риска и правильного ведения бухгалтерской отчетности; *operator* (operator), осуществляющий основные финансовые операции эффективно и экономично; *strategist* (strategist), оказывающий влияние на компанию по всем направлениям ее деятельности; *catalyst* (catalyst), прививающий финансовый тип мышления в управлении и принятии рискованных решений по всей компании. Третье и четвертое «лица» как раз и означают новый подход к пониманию роли CFO, который продемонстрировали CFO российских компаний — участники Саммита, сделавшие акцент на стратегической стороне своей деятельности. Консалтинговая компания отмечает, что во многих организациях, с которыми они имели дело, финансовый менеджмент эволюционировал из не вдохновляющей, хотя и обязательной, функции ведения бизнеса, в один из наиболее многообещающих рычагов трансформации компании. В качестве вышуклого примера указывается автомобильная компания Porsche AG, в которой более 50% дохода до уплаты налогов, составившего 5,9 млрд долл., было получено благодаря доходам, связанным с финансовым хеджированием и другими финансовыми инструментами.⁴

Указанная выше пропорция приоритетов показывает, что реализация подобного нового тренда будет происходить и небыстро и непросто.

Среди стратегических влияний компетенций CFO нужно указать, прежде всего, применение реальных опционов — стратегического

⁴ См.: Ehrenhalt S., Chaudhuri A., Rao A. 2008. Finance masters: How finance is quietly emerging as a key to business transformation. *Deloitte Review* (July). <http://www.deloitte.com>.

инструмента гибкого принятия решений в компании. Данной теме был посвящен доклад автора этих строк на Саммите.⁵ Приятно также отметить, что термин «реальные опционы» прозвучал в докладе А. Ильина, CFO компании «ЕвроХим»⁶, в своем весьма продвинутом качестве, в связи со стратегией добычи калия в шахтах. CFO компании En+ Group А. Попов откровенно поделился трудностями, возникшими у компании как дочерней структуры «Базового элемента», связанными с реструктуризацией долга, в тех условиях, когда цена на алюминий упала более чем втрое. Он подчеркнул, что теперь понимает всю важность следующей мысли: «Проводя план „А“ всегда надо иметь в запасе план „Б“!». И мы опять приходим к реальным опционам.

Саммит CFO России оказался отнюдь не бюрократически формальным, а живым, интересным и полезным мероприятием, безусловно способствующим пониманию возрастающей роли финансов и финансового менеджмента в современной корпорации, необходимости учета неопределенности и риска. Чувствуется, что участникам приятно приезжать на эти, ставшие уже традиционными, встречи в Москве. Лидирующее положение компаний-участниц, широкое географическое представительство делают Саммит действительно важным событием в корпоративной жизни России.

⁵ Доклад был в значительной мере основан на статье: Бухвалов А. В. 2008. Асимметрия между инсайдерами и аутсайдерами: проблемы двойственности оценки активов компаний. *Российский журнал менеджмента* 6 (4): 17–48.

⁶ Компания «ЕвроХим» занимает 5-е место в мире по объемам добычи калия.

А. В. Бухвалов
Высшая школа менеджмента СПбГУ