

Елена · Баданина

FINANCIAL CONSULTING · BOARD ADVISORY

— АВТОРСКИЙ ГИД · PDF

# 10 вопросов собственника к финансовому директору

Десять конкретных формулировок, которые помогают за один разговор понять, действительно ли собственник управляет бизнесом — или бизнес незаметно начал управлять им.

## — ЗАЧЕМ ЭТИ ВОПРОСЫ

# Финансовый директор — это *второе зрение* собственника

За 25 лет работы финансовым директором и членом Совета директоров в компаниях с оборотом до 1 трлн рублей я видела одну и ту же картину снова и снова: собственник смотрит в финансовый отчёт, кивает и говорит «всё понятно». А потом оказывается, что цифры были собраны таким образом, чтобы выглядели хорошо — а не чтобы помогать принимать решения.

Я составила эти десять вопросов на основе собственной практики. Они звучат просто — но именно простые вопросы, заданные в нужный момент, обнажают то, что хорошо упаковано в дашбордах и презентациях.

*Если ваш CFO отвечает на эти вопросы спокойно, конкретно и без оборонительной интонации — у вас сильный финансовый партнёр.*

Если ответы звучат размыто, или вы чувствуете лёгкое раздражение — это сигнал не к смене человека, а к серьёзному разговору. Зрелые финансовые директора умеют отличать неудобный вопрос от агрессии и отвечают по существу.

**Как пользоваться гидом.** Я не предлагаю задавать все десять вопросов сразу — это превратится в допрос. Возьмите два-три, которые звучат наиболее острыми для вашей ситуации, и обсудите их в спокойной обстановке. Остальные пригодятся при следующих разговорах.

## 01

О ДЕНЬГАХ СЕГОДНЯ

## Сколько у нас сейчас денег и сколько будет через 90 дней?

**ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ**

Это базовая проверка качества управления денежным потоком. Сильный CFO ответит на оба вопроса в течение тридцати секунд, назвав конкретные цифры и сценарии. Слабый — начнёт оговариваться про «зависит от» и пойдёт смотреть таблицы.

**ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ**

- Названа сумма cash на счетах с точностью до миллиона
- Есть прогноз на 13 недель вперёд с разбивкой по неделям
- Учтены сезонность, крупные платежи и поступления
- Названы критические точки, в которых ликвидность может проседать

## 02

О ЧЕСТНОСТИ ОТЧЁТНОСТИ

## Какие три цифры из управленческой отчётности я могу не заметить — но именно они сейчас критичны?

**ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ**

Этим вопросом вы передаёте инициативу финансовому директору. Хороший CFO ждёт его, потому что у него всегда есть две-три цифры, которые он хочет вам показать, но не знает, как встроить в очередной отчёт. Слабый — растеряется или назовёт что-то очевидное.

**ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ**

- Названы метрики, которых нет в стандартном отчёте
- Объяснено, почему именно они сейчас важны
- Есть предложение, что с этим делать

## 03

О РЕАЛЬНОЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

## Какие продукты или клиенты приносят нам деньги — а какие имитируют выручку?

## ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ

В большинстве компаний 20% продуктов или клиентов делают 80% реальной прибыли, ещё 30% работают в ноль, а оставшиеся **незаметно сжигают деньги**. Распределение видно только если CFO умеет считать полную себестоимость с разнесением накладных. Если разделения нет — компания управляется наощупь.

## ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ

- Есть рентабельность по сегментам — продуктам, каналам, клиентам
- Названы конкретные имена убыточных позиций
- Понятно, почему мы их пока не закрываем
- Есть план: оставить, перенастроить или выйти

## 04

ОБ ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ

## Сколько денег у нас «заморожено» в запасах и дебиторке — и сколько можно высвободить за квартал?

## ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ

Оборотный капитал — это место, где у растущей компании регулярно теряются десятки и сотни миллионов рублей. CFO, который понимает свою работу, точно знает: сколько лежит на складах, сколько висит в дебиторке, какие точки рычага есть для высвобождения денег без потери продаж.

## ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ

- Названы цифры в днях оборачиваемости и в рублях
- Есть бенчмарк — с собой год назад и с рынком
- Названы конкретные источники высвобождения

## 05

О РИСКАХ, КОТОРЫХ ВЫ НЕ ВИДИТЕ

## Что должно случиться, чтобы у нас закончились деньги?

**ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ**

Это самый честный stress-тест бизнеса. Финансовый директор, который думает о рисках всерьёз, держит в голове два-три сценария, при которых у компании заканчивается ликвидность, и понимает, на каком расстоянии мы от каждого из них.

**ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ**

- Названы два-три конкретных сценария, не общие слова
- Для каждого есть ранние сигналы и точки невозврата
- Есть план действий на случай реализации

## 06

О КАЧЕСТВЕ ДАННЫХ

## Если завтра придёт аудитор или покупатель — что в наших цифрах не выдержит проверки?

**ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ**

В каждой компании есть участки, где учёт ведётся «как получится». Скидки задним числом, неучтённые гарантии, скрытые обязательства, переоценённые активы. CFO знает эти места — вопрос в том, готов ли он говорить о них открыто.

**ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ**

- Без оборонительной позы — это не предательство компании
- Названы конкретные участки с количественной оценкой
- Есть план приведения в порядок до момента, когда станет дорого

## 07

О СТРАТЕГИИ В ЦИФРАХ

## Наш план на год — это амбиция собственника или то, что бизнес действительно может сделать?

ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ

Часто план на год — это компромисс между желанием собственника и осторожностью команды, не имеющий отношения к реальной операционной модели. Зрелый CFO умеет разложить план на физические допущения: какой средний чек, сколько клиентов, какая загрузка мощностей, какой штат. И сказать, где допущения натянуты.

ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ

- План разложен на операционные драйверы, не только финансовые
- Названы 2-3 ключевых допущения, от которых всё зависит
- Озвучено, что может пойти не так

## 08

О НАСТОЯЩЕЙ СТОИМОСТИ

## Сколько стоит наш бизнес сегодня по разным методам — и почему цифры расходятся?

ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ

Даже если вы не планируете продавать бизнес, оценка по разным методам показывает, на что реально опирается ваша стоимость: на активы, на cash flow или на рост. CFO, мыслящий стратегически, регулярно держит эту оценку в уме.

ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ

- Названы хотя бы два метода: DCF, мультипликаторы, активы
- Объяснено, какой метод лучше всего отражает наш бизнес
- Понятно, какие действия повышают и снижают стоимость

## 09

О КОМАНДЕ CFO

## Кто из ваших людей сможет заменить вас на месяц — и что произойдёт, если не сможет?

**ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ**

Финансовый блок, держащийся на одном человеке, — это риск. Зрелый CFO выстраивает команду так, что критические функции дублируются, отчётность готовится без него, ключевые процессы документированы. Если ответ — «без меня всё встанет», это сигнал не о незаменимости, а о слабости системы.

**ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ**

- Названы 1-2 заместителя с конкретными зонами
- Есть инвестиции в развитие команды
- CFO видит свой рост не в задачах, а в управлении системой

## 10

О ДИАЛОГЕ, КОТОРОГО НЕТ

## Что вы хотели бы сказать мне, но не говорите?

**ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ**

Самый важный вопрос из десяти. У сильного CFO всегда есть две-три вещи, которые он держит при себе: про культуру, про коллег, про самого собственника. Если вы готовы выдержать ответ — вы получите взгляд изнутри, который не виден ни из какого отчёта. Если ваш CFO молчит — задайте вопрос. Если ответ всё равно «всё хорошо» — это уже само по себе ответ.

**ЧТО СЛУШАТЬ В ОТВЕТЕ**

- Готовность взять паузу и подумать, а не сразу ответить
- Конкретика — не «есть проблемы», а какие именно
- Желание решать, а не жаловаться

— ЕСЛИ ХОТИТЕ ГЛУБЖЕ

# Эти вопросы — *только начало*

Если после разговора с CFO у вас появилось ощущение, что финансовая функция в компании работает не на полную силу — это нормальный момент, чтобы поговорить со мной.

Я работаю с собственниками и первыми лицами в трёх форматах: как независимый член Совета директоров, как финансовый советник CEO и как ментор для первых лиц. Первая встреча — 30 минут, без обязательств, чтобы понять, совпадаем ли мы в подходе.

25 лет в финансах. Компании оборотом до 1 трлн ₽. Лента, IKEA, Fazer, Tinkoff, «Улыбка радуги». Executive MBA Сколково, ICF PCC, ACCA DiplFR.

---

САЙТ  
[elenabadanina.ru](http://elenabadanina.ru)

EMAIL  
[info@elenabadanina.ru](mailto:info@elenabadanina.ru)

С УВАЖЕНИЕМ

*Елена Баданина*