

A man in a suit is shown in profile, looking thoughtful with his hand to his chin. The background is a blue-tinted industrial facility with pipes and structures. The title text is overlaid on the right side of the image.

# ФИНАНСОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ БУДУЩЕГО ОПРОС 2020

**КАК ФИНАНСОВЫЕ  
РУКОВОДИТЕЛИ  
СМОТРЯТ НА МИР:  
ДО И ПОСЛЕ COVID-19**

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Я приступил к работе в качестве главного финансового директора (CFO) Группы Euler Hermes в апреле 2020 года. Невозможно представить себе более трудное и при этом более интересное время. Как и многие респонденты, опрошенные при подготовке данного отчета, я не сомневался, что мы достигнем наших целей по росту, намеченных на 2020 год. Хотя мы и ожидали замедления экономики и роста банкротств, я был уверен, что мы предпримем необходимые действия, чтобы обеспечить нашу выручку и прибыль. Но сейчас мы находимся в другом мире.

Я твердо верю, что каждый кризис является ключевой поворотной точкой для финансовых руководителей. Мы играем важнейшую роль в объединении данных из различных источников и в установлении взаимосвязей между ними, и для всей компании мы выступаем в качестве советника и лица, влияющего на принятие решений. Я вижу необходимость поддержания отношений со всеми заинтересованными сторонами – клиентами, поставщиками, банками, регуляторами и, конечно же, сотрудниками. Регулярное взаимодействие позволяет нам увидеть трудности до того, как они проявят себя в отчете о прибылях и убытках, и мы можем действовать с упреждением вместо того, чтобы реагировать с запозданием.

Продвигаться вперед, имея некоторое пространство для маневра во время кризиса, является крайне важным, и для этого требуется, чтобы финансовые руководители обладали гораздо большей дальновидностью. Я убежден, что быстрое реагирование – это новая реальность. Для этого принципиально важны новые технологии, чтобы основное внимание уделялось содержанию, а не тратилось на электронные таблицы. Как и во многих других компаниях, у нас еще есть простор для совершенствования. И в Euler Hermes мы уже работаем над этим.

Я бы хотел поблагодарить всех финансовых руководителей, принявших участие в нашем первом исследовании «Финансовый руководитель завтрашнего дня». Надеюсь, что отчет об исследовании окажется для вас познавательным. Будем рады узнать ваше мнение о нем.



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'LD', written over a light blue background.

**ЛУИ ЛИМОН-ДЮПАРКМЕР**

Главный финансовый директор и  
член Правления

**EULER HERMES**



*Отсканируйте код и  
узнайте больше на  
нашем сайте*

# СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое изложение .....	<b>4</b>
2. До вспышки Covid-19: мир осторожного оптимизма .....	<b>6</b>
3. Как новые технологии влияют на финансовую функцию .....	<b>9</b>
4. Неплатежи: важнейшая проблема для CFO .....	<b>14</b>
5. Человеческая сторона натуры финансового руководителя .....	<b>19</b>
6. Заключение: что таит в себе будущее? .....	<b>23</b>
7. Методология .....	<b>25</b>



# КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ

**В феврале 2020 года мы опросили 847 финансовых руководителей компаний по всей Западной Европе. Опрос показал, что 75% из них считают, что в 2020 году их роль будет настолько же предсказуемой, как в прошлом году, или даже еще более предсказуемой.**

Спустя всего лишь месяц все обернулось совершенно иным образом. В повестке дня каждой компании начала доминировать беспрецедентная вспышка коронавируса Covid-19. За несколько недель коронавирус превратился из далекой проблемы в фактор, кардинально влияющий на то, как мы живем и работаем. Когда обстоятельства меняются почти ежедневно, вряд ли ситуация могла быть менее предсказуема. С каждым днем становится все более очевидно, что последствия коронавируса навсегда поменяют и мир в целом, и то, как мы занимаемся бизнесом.

До того, как вспышка коронавируса распространилась по всей Европе, финансовые руководители выражали осторожный оптимизм в отношении предстоящего года. Они предсказывали улучшение финансовых результатов и были полны энтузиазма по поводу той роли, которую технологии могли бы сыграть в продвижении их бизнеса, несмотря на угрозу высоких политических рисков, рост протекционизма и изменение климата. Эти факторы, наряду с чрезмерным использованием заемных средств в корпоративном секторе, наш Департамент экономических исследований определил как «стену уязвимостей». С началом вспышки Covid-19 оптимизм финансовых руководителей значительно ослаб: доля респондентов, заявлявших, что они испытывают «уверенность» в отношении предстоящего года, упала с 50% до 36%, а число тех, кто испытывал стресс, увеличилось с 19% до 32%. Кроме того, усилилась уже имевшаяся обеспокоенность по поводу просрочек платежей, а также появились новые опасения относительно продаж и рентабельности.

По мере распространения коронавируса и усиления кризиса (сейчас мы ожидаем, что мировой ВВП сократится на 4,7% в 2020 году), финансовые руководители стали по-другому смотреть на свои приоритеты. Раньше они воспринимали использование заемных средств как способ инвестирования в технологии, новые продукты и новое оборудование. Но теперь в

центре внимания оказалось сохранение оборотного капитала: доля респондентов, назвавших такое сохранение своей первоочередной задачей, увеличилось с 17% до 30%, что означает, что это стало главным приоритетом по сравнению с другими потенциальными областями инвестирования. Интересно отметить, что среди этих других приоритетов существенное значение по-прежнему придавалось технологиям: в мае 21% опрошенных выступали за инвестирование в цифровые технологии, а до вспышки коронавируса их доля составляла 22%. Также увеличилась доля респондентов, заявивших, что для финансового директора ключевым навыком является понимание технологий (с 42% до 49%). Однако этот выросший показатель оказался не таким высоким по сравнению с увеличившейся долей тех участников опроса, которые выделили в качестве ключевого навыка финансовое планирование (рост с 58% до 67%) и способность принимать стратегические решения (рост с 49% до 56%). Таким образом, акцент на технологии сохраняет ключевое значение, но это будет иметь силу при условии защиты бизнеса от рисков.

Даже до вспышки Covid-19 риски, связанные с просрочками платежей и неплатежеспособностью клиентов, были преобладающими: в прошлом году с ними столкнулись, соответственно, 47% и 32% компаний. С началом вспышки коронавируса ситуация еще более обострилась: теперь уже 65% опрошенных заявили в мае, что просрочки платежей негативно повлияли на их компании в предыдущие два месяца. Вдобавок ко всему, до вспышки представители лишь 44% компаний сказали, что они «полностью готовы» разбираться со случаями неплатежей, и только 40% заявили то же самое по поводу «неплатежеспособности клиентов». После начала вспышки эти показатели упали соответственно до 31% и 35%. Мы ожидаем, что количество случаев неплатежеспособности компаний увеличится как минимум на 35% до конца 2021 года.

Многим компаниям, несомненно, предстоит пережить тяжелые времена. Однако углубленные интервью продемонстрировали нам преобладающее осознание того факта, что после окончания кризиса, вызванного Covid-19, те основополагающие факторы, которые ранее создавали эту уверенность, снова выйдут на передний план. Компании, которые хорошо подготовлены к управлению рисками, будут активно развиваться, при условии, что они будут инвестировать в технологии, защищать свой бизнес от рисков неплатежей и лучше использовать свою сеть.

**Компании, которые хорошо подготовлены к управлению рисками, проявят свои сильные стороны**

Данный отчет показывает картину мира глазами финансового руководителя – как до затронувшей всю Европу вспышки Covid-19, так и во время ее. Выводы получены на основании трех этапов исследования, отстоявших на месяц друг от друга. Мы проинтервьюировали в общей сложности более 1000 финансовых руководителей (более подробное описание методологии исследования см. на стр. 25)

**1. Тщательно проработанный количественный опрос 847 высокопоставленных лиц, принимающих решения в финансовой области в компаниях Великобритании, Франции, Германии и Италии.** Это исследование было проведено в феврале 2020 года, еще до того, как Европа оказалась в эпицентре пандемии Covid-19.

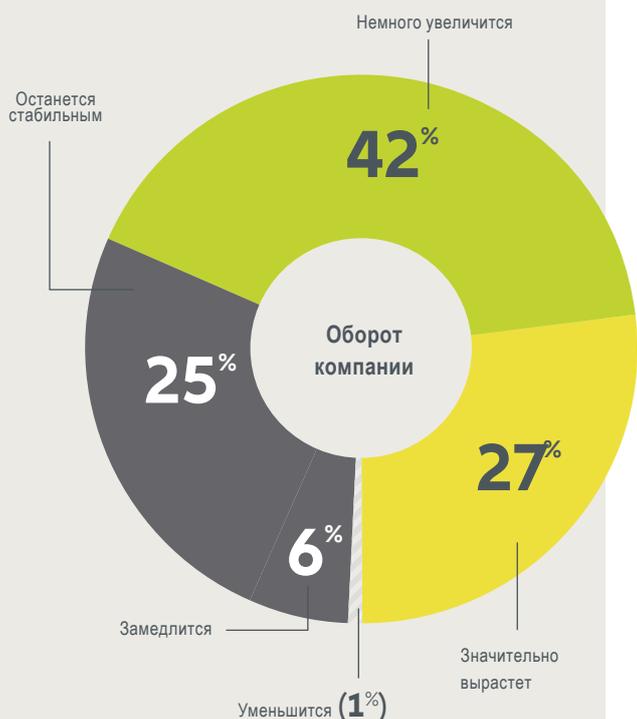
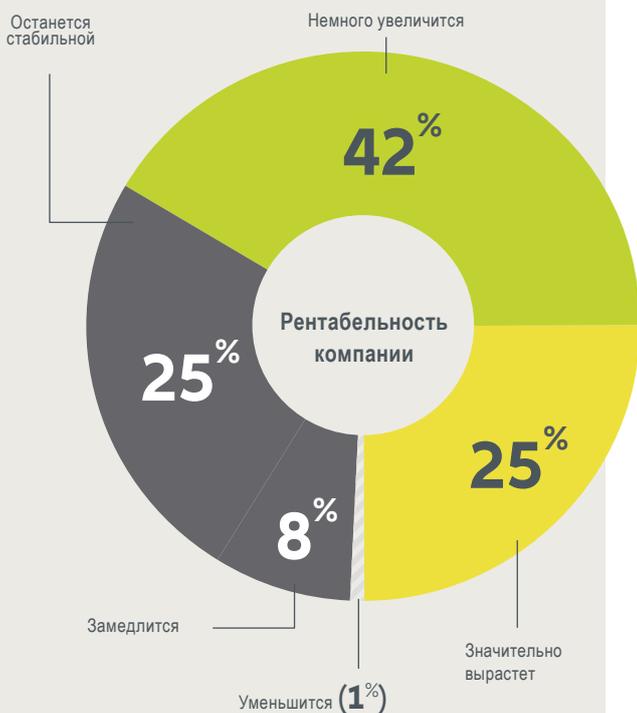
**2. Серия индивидуальных качественных интервью с финансовыми профессионалами, проведенных в разгар пандемии в Европе.** Эти интервью, каждое продолжительностью примерно 45 минут, проводились в марте-апреле 2020 года в Великобритании, Франции, Германии и Италии.

В ходе интервью выяснялось, как вспышка коронавируса влияет на бизнес, и как данный кризис изменил мнение этих финансовых экспертов о предстоящем годе.

**3. Второй этап количественного исследования прошел в мае после первоначального пика в количестве случаев заболевания Covid-19 в большей части Европы.** Опрос охватил 222 лица, принимающих решения в финансовой области – опять-таки из Великобритании, Франции, Германии и Италии. Для сопоставимости данных, полученных в ходе первого и третьего этапов исследования, мы обеспечили, чтобы профили респондентов повторялись на обоих этапах.

# ДО ВСПЫШКИ COVID-19: МИР ОСТОРОЖНОГО ОПТИМИЗМА

## УВЕРЕННОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ ОТНОСИТЕЛЬНО РЕНТАБЕЛЬНОСТИ И ОБОРОТА ИХ КОМПАНИЙ



**Рис.1.** В феврале 2020 года ожидалось улучшение финансовых показателей

Несмотря на достаточно беспокойную политическую и экономическую ситуацию последних нескольких лет, в феврале финансовые руководители компаний в Западной Европе с уверенностью смотрели на предстоящий 2020 год. Две трети опрошенных нами до вспышки Covid-19 в Европе ожидали, что рентабельность и оборот их компаний повысится, при этом оценки представителей крупных компаний относительно обоих показателей были особенно оптимистичными (роста оборота и рентабельности ожидали, соответственно, 76% и 74% респондентов из крупных компаний; для сравнения, результаты для компаний меньшего размера – 62% и 59%).

Отвечая на вопрос о том, как они воспринимают свою роль в предстоящем году, финансовые руководители чаще всего использовали слова «уверенно» (50%) и «оптимистично» (48%), при этом 70% респондентов упоминали по крайней мере одно из этих положительных ощущений.

В то время чаще всего назывались две причины для оптимизма: рост продаж или прибыли из-за улучшения ситуации в европейской экономике и из-за внедрения новых технологий, о чем мы поговорим позже.

“ Был оптимизм, потому что в последние годы мы видели хорошие темпы роста во всех отраслях по всей Европе. Завершились все важные дискуссии, которые Европейский союз вел с Италией, Грецией и Португалией... Валовой национальный продукт демонстрировал положительные темпы роста, и при этом инфляция оставалась на приемлемой отметке. Уровень безработицы не менялся или даже снижался.”

(Эва Кинле, главный финансовый директор компании, включенной в биржевой индекс SDAX, Германия)

Опрос первоначально проводился с 5 февраля по 2 марта 2020 года, еще до основной вспышки Covid-19 в Европе. В то время только 2% респондентов прозорливо назвали коронавирус фактором, вызывающим беспокойство.

После этого настало время, которое отличается гораздо большей экономической неопределенностью из-за того, что вспышка Covid-19 нанесла удар по Европе и нарушила работу компаний. Воздействие коронавируса на экономику имело заметные негативные последствия для финансовых руководителей. Весьма показательным является то, что после вспышки Covid-19 уже значительно меньшая доля респондентов заявила, что ожидает роста продаж и рентабельности в текущем году – соответственно, лишь 52% и 48% по сравнению с 67% и 69% до вспышки.

Вспышка коронавируса оказала значительное воздействие не только на финансовое положение компаний, но и на те личные ощущения, которые финансовые руководители испытывают по поводу предстоящего года. До вспышки 50% участников опроса заявляли, что чувствуют себя уверенно. Впоследствии их доля упала до 36%. Напротив, количество респондентов, говоривших об ощущении «стресса», почти удвоилось, а число тех, кто сообщил о чувстве «страха», выросло в три раза.

Однако ситуация не представляется совсем уж мрачной. Когда финансовых руководителей уже после вспышки Covid-19 спрашивали о том, что вселяет в них надежду, они называли технологии, новые открывающиеся возможности и ощущение, что несмотря на нынешние трудности когда-нибудь дела вернуться в нормальное русло.

“ **Рано или поздно все опять придет в нормальное состояние. И тогда вы снова вернетесь к своей стратегии, и будете просто ее реализовывать**”

*(Фабрис Леви, главный финансовый директор компании Uberall, Франция)*

Но для возвращения к нормальному состоянию может потребоваться некоторое время. Наш Департамент экономических исследований ожидает, что восстановление экономики будет идти по U-образной траектории, при этом власти будут оказывать поддержку этому процессу за счет стимулирующей политики. Однако выход производства на докризисный уровень станет заметным только с начала 2022 года. Мы также ожидаем, что в 2020 году мировая экономика сократится на 4,7%.

## ЧТО ОЩУЩАЮТ ФИНАНСОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, КОГДА ОНИ ДУМАЮТ О СВОЕЙ РОЛИ В 2020 ГОДУ:



**Рис. 2.** Финансовые руководители в начале 2020 года ощущали уверенность и оптимизм по поводу предстоящего года



# ВОЗДЕЙСТВИЕ БРЕКЗИТА НА УРОВЕНЬ УВЕРЕННОСТИ БИЗНЕСА

До вспышки Covid-19, 15% респондентов в Великобритании по своей инициативе назвали Брекзит в качестве причины пессимизма в 2020 году. Этот показатель более чем в два раза превышал долю участников опроса, назвавших следующий наиболее часто упоминавшийся фактор. По сравнению с другими странами, где проводился опрос, в Великобритании оптимизм финансовых руководителей по поводу рентабельности их компаний уменьшился из-за возможного роста затрат на ведение бизнеса. В частности, более обеспокоенными были представители малого бизнеса: только 51% из них ожидали роста рентабельности (по сравнению со средним показателем 67%).

По мнению главного финансового директора компании Astrea Bioseparations Дэвида Франклина, неопределенность могла оказывать негативное воздействие на некоторые компании:

“ Сейчас мы усиливаем свое присутствие в странах ЕС, и при этом не наращиваем свою деятельность в Великобритании, потому что мы не знаем, что ждет нас впереди [в связи с Брекзитом]”

Финансовые руководители компаний за пределами Великобритании, напротив, чувствуют себя более уверенно в том, что касается экономических последствий Брекзита, особенно после заключения соглашения о выходе Великобритании из Евросоюза.

“ Европа долго вела дискуссию о Брекзите. Но чем больше времени это длилось, тем меньший шок был от этого по сравнению с моментом голосования. Сколько же всего времени потребовалось в итоге? Около пяти лет? Я думаю, что к этому моменту люди уже хорошо подготовились к тому, чтобы Брекзит не привел к кризису”

*(Эва Кинле, главный финансовый директор компании, включенной в биржевой индекс SDAX, Германия)*

# КАК НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЛИЯЮТ НА ФИНАНСОВУЮ ФУНКЦИЮ

## ТЕХНОЛОГИИ ОСТАЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРОМ, НО ТЕПЕРЬ МНОГОЕ ЗАВИСИТ И ОТ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ ДЛЯ БИЗНЕСА

Новые технологии являлись одним из ключевых факторов, вселявших уверенность в финансовых руководителях до вспышки коронавируса в Европе.

Отвечая на вопрос о влиянии на бизнес различных обстоятельств, включая доступ к финансированию, экономический рост и глобальную торговлю, респонденты отмечали, что в предшествовавшие 12 месяцев наиболее позитивное воздействие оказывали новые технологии.

78% финансовых руководителей заявили, что новые технологии положительно влияли на их бизнес в прошлом году, при этом 73% согласились, что с энтузиазмом относятся к потенциальному воздействию новых технологий.

Даже после вспышки Covid-19 это мнение сохраняется. После того, как коронавирус нанес удар по Европе, 75% опрошенных заявили, что испытывают энтузиазм по поводу технологического потенциала.

Но несмотря на это, инвестирование в новые технологии может быть временно отложено, так как в краткосрочной перспективе на первый план выходят другие приоритеты. Когда респондентов до вспышки коронавируса спрашивали, во что они будут инвестировать, если их компания будет больше брать в долг, они отдавали высший приоритет цифровым технологиям (подробнее см. Рис. 4).

Один из каждых пяти опрошенных (22%) отмечал, что в его компании новые технологии будут важнейшей сферой для инвестиций, что делает их приоритетом №1. Эта доля была еще более высокой в Германии, где 27% участников опроса

### ВЛИЯНИЕ КРУПНОМАСШТАБНЫХ ТРЕНДОВ НА ЕВРОПЕЙСКИЕ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД



**Рис. 3.** Новые технологии оказывали самое сильное позитивное воздействие на европейские компании на протяжении последнего года

заявили, что инвестиции в цифровые технологии является для них главным приоритетом. Интересно, что в Великобритании приоритет был отдан инвестициям в оборотный капитал, о чем заявляли 23% британских респондентов. После вспышки коронавируса по-прежнему один из каждых пяти участников опроса продолжает говорить о том, что инвестиции в цифровые технологии будут для них приоритетом №1. Однако теперь уже самая большая доля респондентов – 30% - заявляет, что для них на первом месте в нынешнем году будут стоять инвестиции в оборотный капитал.

Как уже упоминалось ранее, технологический прогресс, являвшийся до кризиса ключевой причиной оптимизма, вероятно, вернется на первое место в качестве важнейшей сферы для инвестиций в среднесрочной или долгосрочной перспективе. Однако на данный момент больше компаний заявляют, что посвятят будущий год обеспечению наличия у себя оборотного капитала, чтобы выжить в нынешних условиях.

## ПРИОРИТЕТНЫЕ ОБЛАСТИ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ КОМПАНИЯ СОБИРАЕТСЯ УВЕЛИЧИВАТЬ ОБЪЕМ ДОЛГОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В БЛИЖАЙШИЕ 12 МЕСЯЦЕВ

ДО COVID-19



С НАЧАЛОМ COVID-19



**Рис.4.** Оборотный капитал стал главной приоритетной областью для инвестиций после вспышки Covid-19

Финансовые руководители малого бизнеса меньше знают о технологиях, чем их коллеги из крупных компаний: только 16% из них совершенно согласны с тем, что полностью понимают новые технологии, относящиеся к их бизнесу, по сравнению с 36% респондентов из крупных компаний.

## НАСТОЯЩАЯ ЦЕННОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ – В ПРИМЕНЕНИИ ИХ ДЛЯ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ПОЛЬЗЫ ИЗ ДАННЫХ

В последние несколько месяцев мы наблюдаем взрывное распространение цифровых решений и стремительный рост их значения для удаленной работы. Однако какие технологии предназначены для преобразования среды для бизнеса в более долгосрочной перспективе?

Финансовые руководители упомянули ряд желательных областей для инвестиций, от 5G до искусственного интеллекта и Интернета вещей (IoT). Это технологии, которые, по их мнению, в конечном итоге позволят их компаниям снизить затраты, увеличить доходы и/или предложить клиентам более эффективные решения.

Во время глубокого обсуждения данного вопроса, главные финансовые директора проявляли особый интерес к аналитической обработке данных (analytics), бизнес-аналитике (business intelligence) и моделированию данных (modelling). Они хотят использовать как внутренние, так и внешние данные для анализа показателей работы компании и прогнозирования будущих возможностей и угроз.

*«Я хочу инвестировать в аналитическую обработку данных. В любую технологию, способную извлекать данные из нескольких источников, объединять эти данные и в режиме реального времени предоставлять отчеты командам по развитию бизнеса или финансам»* (Альберто Боттеро, директор по информационным технологиям и главный технический директор Affidea Group, Великобритания).

**На самом деле, действительно хорошие системы управленческой информации и планирования чрезвычайно важны с точки зрения моделирования вашего бизнеса и стратегии. С другой стороны, то, что очень ценится – это моделирование тенденций и потребительского поведения. Я думаю, что это очень обширная область, на которую также должен обращать внимание главный финансовый директор»**

*(Маркус Шнайдер, главный финансовый директор компании Kerberos Management, Германия)*

Для многих искусственный интеллект станет ключом к раскрытию потенциала аналитической обработки данных и прогнозного моделирования.

*«Искусственный интеллект (AI) и бизнес-аналитика (BI) могут быть просто модными словечками, когда эти термины используются*

## ОБЕСПОКОЕННОСТЬ ИЗ-ЗА ТЕХНОЛОГИЙ

Отвечая на вопрос о том, как изменилась роль финансовых руководителей за последние три года, почти три четверти опрошенных (72%) согласились с тем, что она стала более зависимой от технологий.

Хотя в целом технологии рассматриваются преимущественно в положительном свете, по-прежнему существует некоторая обеспокоенность. Эта обеспокоенность касалась риска чрезмерной зависимости от технологий (35% респондентов высказывали подобную обеспокоенность) и той возможности, что технологии заменят людей или роли, выполняемые людьми в командах (44%).

Финансовые руководители также признавали, что растущая зависимость от технологий несет с собой дополнительные риски, такие как рост угроз в области информационной безопасности. Корпоративный вице-президент базирующейся во Франции международной технологической консалтинговой компании высказал следующее мнение:

**“Поскольку все онлайн, в облачных сервисах и т.д., то информационная безопасность – это очень большая проблема. Мы вкладываем большие средства в обеспечение информационной безопасности, чтобы быть уверенными в том, что мы блокируем этот риск”**

**Рис. 5.** Понимание новых технологий является сегодня важнейшим техническим навыком для финансовых руководителей

неправильно (например, для обозначения сводного отображения информации (dash-boarding) или подготовки автоматических отчетов). В компаниях, где данные доступны и им придается ключевое значение, то тогда то, что вы делаете с ними, можно назвать AI. Это способность позволить данным говорить, предсказывая шаблоны поведения клиентов. Это может быть использовано для удержания клиента, потому что вы прогнозируете шаблон использования или потенциального неиспользования ваших товаров или услуг. Или же с точки зрения расширения бизнеса, когда вы создаете модели шаблонов, наблюдаемых вами в клиентских данных, определяя возможности для дополнительных продаж и перекрестных продаж. Использование технологии подобным образом может создать автоматическую окупаемость инвестиций (ROI), что станет легкой победой для организации» (Фабрис Леви, главный финансовый директор компании Uberall, Франция).

Многие CFO считают, что уже неплохо освоили новые технологии, но около трети опрошенных (31%) признают, что им не хватает знаний в этой области

Для главных финансовых директоров наиболее интересным аспектом будущей технологии является ее применение для раскрытия ценности коммерческих и управленческих данных и превращения ее в фактор роста доходов.

### ВАЖЕЙШИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ CFO



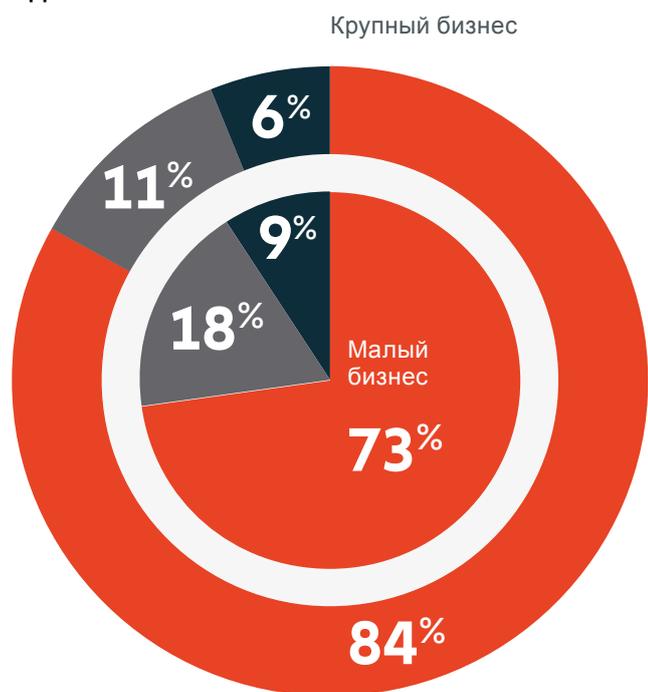
## ПОДДЕРЖИВАЯ МАЛЫЙ БИЗНЕС В ПЕРЕХОДЕ НА ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Чтобы технологии были внедрены и обеспечили то положительное воздействие, которое ожидают финансовые руководители, в компании должна существовать культура стимулирования технологического роста. Отрадно, что большинство финансовых руководителей (77%) ощущают поддержку своих компаний в освоении новых технологий.

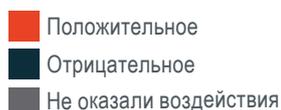
Однако в данном вопросе существует различие между компаниями разного размера. 84% финансовых руководителей из крупных компаний заявили о хорошей поддержке, в то время как среди их коллег из организаций меньшего размера такой ответ дали только 70%.

Похоже, что это влияет на уровень того положительного воздействия, которое оказывают внедряемые технологии. Так, по словам 84% финансовых руководителей крупных компаний, технологии оказали «положительное воздействие» на их бизнес за последний год. Для сравнения, в небольших организациях подобную оценку высказали 73% респондентов. Аналогичным образом, в крупных компаниях 26% финансистов выбрали цифровые технологии в качестве своей главной области для инвестиций, а в малом бизнесе – только 19%.

### КАКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОКАЗАЛИ НА МАЛЫЕ И КРУПНЫЕ ЕВРОПЕЙСКИЕ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД



**Рис. 6.** Новые технологии оказали положительное воздействие на компании за последние 12 месяцев – и особенно на крупные компании



## ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ГРАМОТНОСТЬ ДЛЯ ГЛАВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ

Бизнес становится все более технологичным, и современный финансовый руководитель осознает, что для него важно лично адаптироваться к этому.

По мнению 42% респондентов, опрошенных до вспышки Covid-19 в Европе, «понимание новых технологий» должно быть важнейшим техническим навыком для главного финансового директора. Хотя «финансовое планирование» и «принятие стратегических решений» остаются более приоритетными традиционными навыками для главного финансового директора, «понимание новых технологий» оказывается по важности в целом на одном уровне с другими навыками CFO, такими как «разработка бизнес-плана» (45%) и «соблюдение нормативно-правовых требований (compliance) и управление рисками» (40%).

После вспышки коронавируса мы снова увидели аналогичную расстановку приоритетов для навыков CFO, но при этом значимость «финансового планирования» еще более повысилась: 67% респондентов сказали, что это важнейший технический навык.

Финансовые руководители четко осознают необходимость сосредоточиться на своих основных обязанностях в период серьезной экономической неопределенности, однако стоит отметить, что это не снизило в их глазах важность понимания технологий: 49% опрошенных по-прежнему считают, что это один из главных навыков для CFO.

Очевидно, что главные финансовые директора серьезно относятся к необходимости понимания технологий. Однако хотя многие из них утверждали, что уже обладают хорошими знаниями в этой области, около трети (31%) признались, что им не хватает уверенности в понимании новых технологий.

## ТЕХНОЛОГИИ В КОНТЕКСТЕ ВСПЫШКИ COVID-19

В феврале, до того, как Европа стала эпицентром пандемии Covid-19, применение технологий считалось для предприятий средством повышения эффективности или получения конкурентного преимущества.

Однако из-за вспышки Covid-19 для многих организаций стало насущно необходимым уметь использовать современные технологии, чтобы просто сохранить нормальный режим своей деятельности.

**77%** финансовых директоров ощущают поддержку со стороны компании в освоении новых технологий

В некоторых компаниях эти системы и процессы были внедрены еще до Covid-19. Корпоративный вице-президент базирующейся во Франции международной технологической консалтинговой компании сделал следующее замечание по этому поводу:

*«У нас уже был внедрен удаленный режим работы для всех наших команд по всему миру. У нас очень сильная IT-команда, и поэтому у нас уже все было хорошо налажено».*

## ПОЛУЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

В вопросе получения поддержки от внешних организаций в других областях, помимо технологий, интересы финансовых руководителей оказались распределены по широкому кругу тем: 50% опрошенных упомянули «финансовое планирование», 47% – «экономическую информацию», 46% – «конкретные советы и консультации».

Однако, когда мы более углубленно посмотрим на то, как именно может выглядеть такой совет, мы придем к теме платежей и неплатежеспособности. В то время как финансовые руководители в крупном бизнесе были в равной степени заинтересованы во всех типах советов, для их коллег в небольших компаниях тремя наиболее важными областями оказались «советы по сбору задолженности», «советы по управлению денежным потоком» и «тенденции в сфере платежного поведения».

После вспышки Covid-19 финансовые руководители в целом позитивно отзывались о своих партнерах в области финансирования торговых операций, хотя и были далеко не в восторге от них. 77% опрошенных заявили, что они по крайней мере «вполне удовлетворены» полученной поддержкой, 17% сообщили, что «очень довольны», и еще почти четверть респондентов (23%) не чувствовали себя удовлетворенными.

Хотя многие партнеры в сфере финансирования торговых операций пострадают так же сильно, как и компании, которые они обслуживают, нынешняя ситуация должна рассматриваться ими как возможность доказать свою ценность для клиентов и построить с ними долгосрочные отношения, обеспечивая им поддержку в это непростое время.

### ДОСТУП К КАКОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ МОГ БЫ ПОМОЧЬ ФИНАНСОВЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ ЛУЧШЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С РАБОТОЙ



**Рис. 7.** Финансовые руководители в малых компаниях больше всего заинтересованы в советах по теме платежей и неплатежеспособности



# НЕПЛАТЕЖИ: ВАЖНЕЙШАЯ ПРОБЛЕМА ДЛЯ СФО

Согласно [отдельному исследованию, проведенному Euler Hermes](#), средний срок погашения дебиторской задолженности (DSO) значительно отличается от страны к стране. В среднем по миру этот показатель составляет 65 дней. Из четырех стран, в которых проводился данный опрос, самый короткий срок погашения дебиторской задолженности был в Великобритании (52 дня), затем следовали Германия (54 дня), Франция (73 дня) и Италия (86 дней).

## ПРОСРОЧКИ ПЛАТЕЖЕЙ – ВОПРОС, ВЫЗЫВАЮЩИЙ НАИБОЛЬШУЮ ТРЕВОГУ У ФИНАНСОВЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Мир финансовых руководителей до вспышки Covid-19 был в значительной степени позитивным. Однако этот оптимизм ни в коем случае не говорит о том, что в то время не было никаких рисков или опасений.

Мы изучили, какие наиболее значительные риски беспокоили финансовых руководителей. Были учтены все потенциальные риски, от мошенничества до проблем информационной безопасности и от падения продаж до проблем с цепочкой поставок. Однако риск, который сильнее всего повлиял на компании за последний год, оказался чем-то иным. Это был основополагающий элемент мира финансов: просрочки платежей.

Почти половина опрошенных компаний столкнулась с задержками платежей со стороны клиентов, что делает этот риск наиболее широко распространенным. На втором месте оказалась неплатежеспособность клиентов, которая затронула почти каждую третью опрошенную компанию за последний год.

Просрочки платежей стали еще более серьезной проблемой в нынешних условиях. В мае, отвечая на вопрос о том, с какими рисками они

сталкивались в последние два месяца, **65% опрошенных финансовых руководителей упомянули просрочки платежей**. Хотя риски, связанные с падением объема продаж,

Между первым этапом опроса, проведенным до вспышки Covid-19, и заключительным этапом после вспышки коронавируса больше всего выросла доля респондентов, упомянувших о риске падения объема продаж (в мае 61% опрошенных сообщил, что столкнулся с этим риском за последние два месяца, в то время как в феврале лишь 25% заявили, что встречались с подобным риском в предыдущем году). Однако риск просрочки платежей все равно остался самым часто упоминаемым и на заключительном этапе опроса после вспышки Covid-19.

Из других рисков, перечисленных на Рис. 8, в мире финансов наиболее широко обсуждаются проблемы информационной безопасности. Именно кибербезопасность была той областью, которую респонденты первоначально в ходе первого этапа опроса в феврале назвали наиболее «пугающей» (хотя на более позднем этапе исследования ее заменило «падение объема продаж»). Однако, когда речь заходит о том, что оказывает осязаемое воздействие на бизнес, во главе списка остается своевременное получение платежей от клиентов (или даже получение этих платежей вообще).

Во время углубленного обсуждения вопроса о платежах с главными финансовыми директорами отмечалась

**47%** Просрочки платежей со стороны клиентов

Неплатежеспособность клиентов  
**32%**

Кибератаки  
**30%**

Проблемы с цепочками поставок  
**26%**

Падение объемов продаж  
**25%**

Снижение рентабельности  
**24%**

Мошенничество  
**24%**

### С КАКИМИ РИСКАМИ СТАЛКИВАЛИСЬ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД

**Рис. 8.** Почти половина компаний сталкивалась с просрочками платежей со стороны клиентов за последний год

потенциальная опасность возникновения «лавинообразного эффекта» в бизнес-среде. Это особенно актуальное последствие кризиса, вызванного Covid-19, когда многие компании уже оказались или еще окажутся в тяжелом финансовом положении.

**Если одна компания начинает терпеть крах или рушиться, она часто тянет за собой и другие компании. Если вы владеете отелем, и люди в нем не селятся, то тогда отель не может платить своим поставщикам (клининговым компаниям, поставщикам продуктов питания и напитков, прачечным и т.д.) и не может оплачивать аренду. Это негативно повлияет на многие компании, вплоть до банка. Если банк слишком мал, и у него имеются аналогичные проблемы с другими клиентами, то он может даже обанкротиться. Если люди не приезжают в один отель, это влияет не только на этот отель, но и на всю цепочку поставок”**

(Эва Кинле, CFO компании, включенной в биржевой индекс SDAX, Германия)

У главных финансовых директоров может быть широкий круг задач, но крайне важно, чтобы в центре внимания оставалась основная задача: своевременное получение оплаты и защита денежного потока. Как говорится, «деньги правят миром».

## ПРОСРОЧКИ ПЛАТЕЖЕЙ — НЕ ИЗОЛИРОВАННАЯ ПРОБЛЕМА

Обсуждаемая проблема – это не единичный случай, когда у компании могут оказаться один или два клиента, которые не платят вовремя. До кризиса **44% опрошенных компаний заявили, что проблемы с платежами – это обычное явление**, и, кроме того, 39% отметили, что за последние три года такие случаи участились. Напротив, лишь 28% респондентов сказали, что наблюдают улучшение ситуации. С началом кризиса эта проблема еще более обострилась: в марте и апреле каждый десятый участник опроса сталкивался с несколькими подобными случаями ежедневно, а 65% – по крайней мере каждую неделю.

Также было бы заманчиво думать, что данная проблема затрагивает только малый бизнес, но на самом деле это не так. Хотя малые компании действительно чаще сталкивались с просрочками платежей (51% по сравнению с 43% крупных компаний, согласно результатам опроса до вспышки Covid-19), однако и для крупного бизнеса это также является риском №1. Также эта проблема не ограничивается пределами только одной какой-либо страны – это была область риска №1 во всех странах, где мы проводили опрос.

## КАКИЕ РИСКИ ВОЗДЕЙСТВОВАЛИ НА КОМПАНИИ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА

### Строительство



### Финансы и бухгалтер



### IT, технологии, телеком



### Профессиональные услуги



**Рис.9.** Компании, работающие в области финансов и бухгалтерии, более обеспокоены по поводу кибератак, чем компании из других отраслей

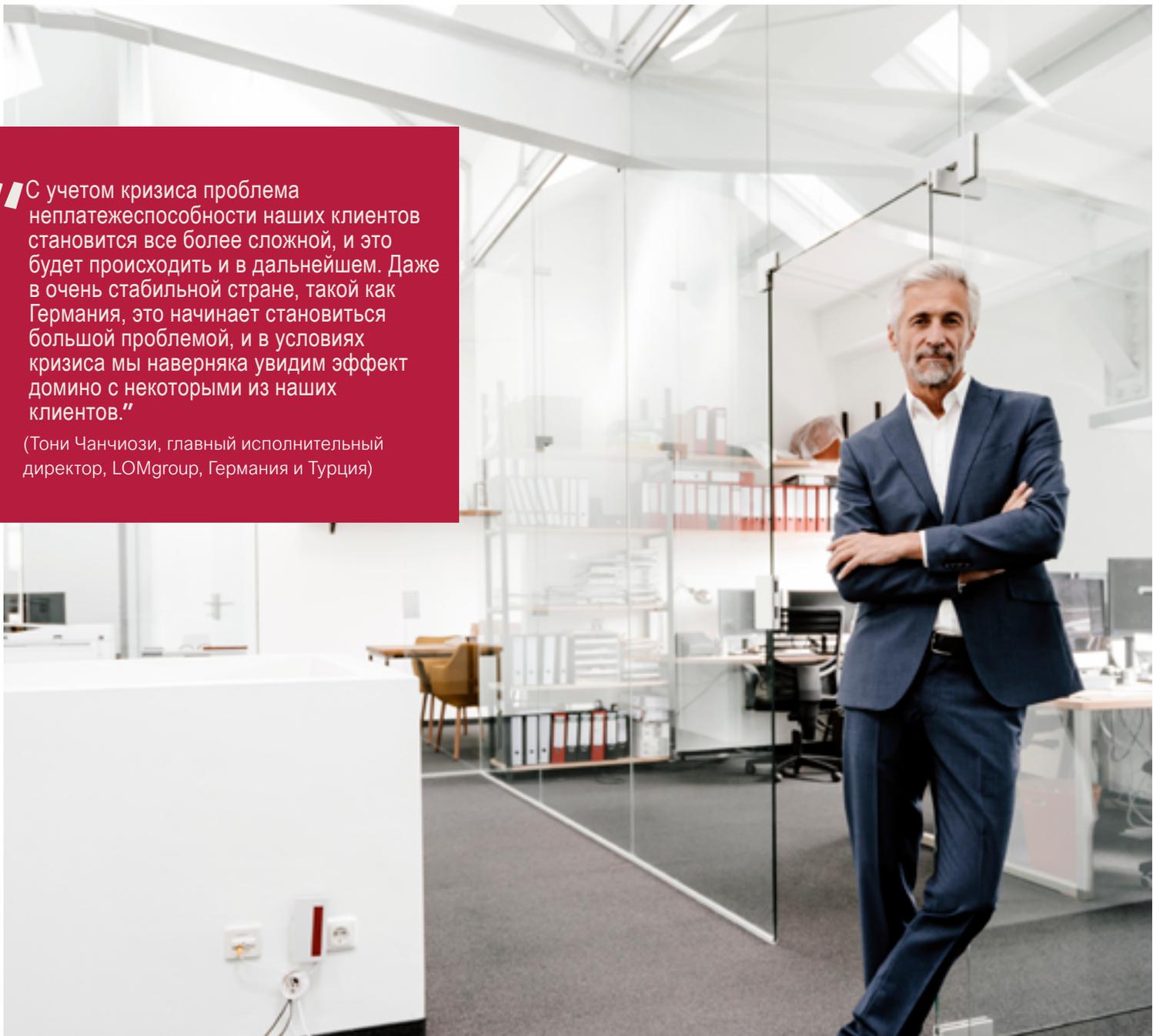
/// Это не вопрос большого или малого. Если ваша компания большая, то у вас есть некоторые преимущества масштаба, но вы все равно можете пострадать. Вы видите, что происходит в авиационной отрасли или в автомобилестроении: эти крупные корпорации договариваются в последнюю минуту о новых кредитных линиях на 5-10 миллиардов долларов, потому что они предвидят напряженную ситуацию со своим денежным потоком от операционной деятельности. Иногда компании меньшего размера могут даже иметь преимущество. У них может не быть такой большой доли заемных средств. Вы можете быть очень маленькой компанией, но с первоклассным балансом и надежными инвесторами, и вы можете действовать по-другому и, может быть, с выгодой для себя”

(Фабрис Леви, CFO компании Uberall, Франция)

Когда мы рассматривали проблему в разрезе отраслей, то действительно были видны различия. В частности, проблемы с платежами значительно меньше влияют на компании в отрасли финансовых услуг (39% по сравнению со средним показателем 47% по всем отраслям), при этом другие риски, такие как мошенничество (36%) и кибератаки (39%), были распространены в равной степени. Вероятно, это связано с особенностями отрасли. Многие из этих компаний оказывают финансовые услуги другим крупным финансовым учреждениям или банкам, которые с меньшей вероятностью задерживают платежи или становятся неплатежеспособными. Главные финансовые директора компаний финансовой отрасли специально упоминали, как это придает им дополнительную уверенность, которой может не быть у их коллег из других организаций.

/// С учетом кризиса проблема неплатежеспособности наших клиентов становится все более сложной, и это будет происходить и в дальнейшем. Даже в очень стабильной стране, такой как Германия, это начинает становиться большой проблемой, и в условиях кризиса мы наверняка увидим эффект домино с некоторыми из наших клиентов.”

(Тони Чанчиози, главный исполнительный директор, LOMgroup, Германия и Турция)





**Мы сталкиваемся с задержками некоторыми платежами, хотя это не является основной проблемой для нас. Наши основные заказчики – это крупные финансовые институты, и поэтому я бы сказал, что в целом подавляющее большинство наших клиентов полностью надежны.”**

(Андреа Траверсо, CFO компании Objectway, Италия)

Когда речь идет о воздействии на компанию проблем с оплатой, более важным фактором является профиль вашей клиентской базы, чем внутренний профиль деятельности вашей компании.

## РИСК НЕПЛАТЕЖЕЙ В МИРЕ COVID-19

Даже до вспышки Covid-19 **только 44% компаний заявили, что они «полностью готовы» разбираться со случаями неплатежей**, и только 40% сказали то же самое в отношении «неплатежеспособности клиентов». Со времени вспышки эти показатели упали до 31% и 35%, соответственно.

Эта недостаточная готовность может быть особенно заметна в нынешних условиях. Например, в Великобритании менее четверти компаний (23%) чувствуют себя «очень уверенными» в том, что они переживут пандемию (Источник: Savanta Covid-19 B2B tracker, 5 июня 2020 года).

Даже те главные финансовые директора, которые работают в стабильных и финансово устойчивых компаниях, разделяют мнение, что риски неплатежей станут еще более сложной проблемой. Особенно обеспокоены те, кто работают с малыми компаниями.

**«У нас есть команды, которые вплотную занимаются сбором платежей, которые ведут систематическое наблюдение за клиентами и обеспечивают, чтобы сбор платежей производился в надлежащее время. Мы относимся к этому очень, очень серьезно. Тем не менее, я думаю, что в условиях вспышки коронавируса платежи станут большой, большой проблемой в ближайшие шесть месяцев. Для нас это будет большой проблемой, а для тех людей, которые работают с малыми компаниями, это будет вопрос жизни и смерти их бизнеса»** (Корпоративный вице-президент, международная технологическая консалтинговая компания, Франция).

## СНИЖАЯ РИСКИ НЕПЛАТЕЖЕЙ

Что же можно сделать, чтобы спланировать и предпринять шаги по смягчению этих рисков? Когда мы спрашивали главных финансовых директоров о том, как они отреагировали – или как, по их мнению, должны реагировать компании – определились три направления деятельности:

### 1. Планирование

### 2. Диверсификация

### 3. Страхование.

## 1. Планирование

Планирование подразумевает необходимость обеспечить, чтобы работа по снижению риска была выполнена заблаговременно. Это включает в себя планирование конкретных сценариев и упреждающее управление денежными средствами, а также повторное применение мер, которые помогают снизить риск на начальном этапе работы с клиентом.

**«Ключевое значение имеет деятельность по выявлению и проверке неплатежеспособности, прежде чем вы начнете иметь дело с любым клиентом. Правильным подходом к решению проблемы является деятельность по проверке как способ анализа, понимания неплатежеспособности и состояния деловой активности каждого отдельного субъекта. В то же время может очень помочь страхование. В прошлом я занимался некоторыми другими делами в финансовом департаменте, где мы покрывали наш риск с помощью страховки, которая представляет собой другой подход к той же проблеме. Оба эти вида деятельности, я думаю, можно было бы вести параллельно»** (Андреа Траверсо, главный финансовый директор компании Objectway, Италия).

## 2. Диверсификация

Те компании, у которых широкий спектр продукции, или которые работают в разных отраслях, имеют лучшие возможности, чтобы в будущем справиться с серьезными рисками. Те компании, у которых меньший ассортимент продукции, должны сосредоточиться на диверсификации клиентов, как с точки зрения снижения риска, так и с точки зрения доходов.

*«Мы диверсифицируемся в максимально возможное количество разных областей, и стараемся иметь как можно больше разных клиентов. мы делали ставку на достаточно небольшое число крупных клиентов. Затем мы осознали, что это является риском, и теперь мы прилагаем все усилия, чтобы работать с разными продуктами и получать доход от разных клиентов, и тем самым действительно распределять риск»* (Дэвид Франклин, главный финансовый директор компании Astrea Bioseparations, Великобритания).

*«Для нас снижение риска обычно означает хорошее планирование в отношении конкретного продукта и наличие ассортимента. Так, работающая в области видеоигр Electronic Arts в настоящее время разрабатывает 120 игр. Из этого количества у них выйдет один, два или три хита. Так что для меня это контроль рисков, анализ ассортимента с финансовой точки зрения. Это можно сравнить с фондом, где у вас есть набор акций, и вы пытаетесь охватить различные области риска. Риски подобные Covid-19 следует учитывать и контролировать, чтобы получился хороший ассортимент продукции»* (Маркус Шнайдер, главный финансовый директор компании Kerberos Management, Германия).

### **3. Страхование**

Главные финансовые директора считают, что страхование станет – и должно стать – более важным. Тесное сотрудничество с проверенными страховыми компаниями имеет решающее значение для лучшей защиты вашего бизнеса. Это та основа, на которую уже опираются в своих действиях некоторые финансовые директора в ситуации с Covid-19, и многие другие могут последовать их примеру в ближайшем будущем.

**/// Я полностью убежден, что кредитное страхование станет более важным в мире после коронавируса”**

(Тони Чанчиози, главный исполнительный директор, LOMgroup, Германия и Турция).

*«Вы должны работать вместе с компанией, предоставляющей услуги кредитного страхования. Мы много раз встречались с ними, обсуждая, как нам наладить работу и процессы. Если вы их вовлекаете, то это лучше для всех. Вам предоставляются более благоприятные условия, а у них возникает лучшее понимание, и вы можете получить лучшую защиту от рисков. Это очень важно, и для любой компании, с которой я начинаю работать, это то, что я возможно делаю уже в первую неделю»* (Маркус Шнайдер, главный финансовый директор компании Kerberos Management, Германия).

Проблемы с платежами и неплатежеспособность клиентов находятся на первом плане для финансовых директоров, и эти вопросы, вероятно, привлекут еще больше внимания в нынешних условиях. Однако дальновидные финансовые руководители будут действовать с упреждением – стремясь планировать заранее и применять страхование – чтобы лучше защитить свои компании от подобных проблем в будущем.

**Если вы хотите больше узнать о кредитном страховании и о том, как оно может помочь вашему бизнесу снизить риски, [пройдите по ссылке](#)**

# ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СТОРОНА НАТУРЫ ФИНАНСОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

## ЛИЧНОСТЬ ФИНАНСОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

До сих пор мы подробно рассматривали мнения финансовых руководителей, ключевые тенденции в их отраслях и риски, угрожающие их компаниям. Теперь мы закончим этот отчет анализом человеческой стороны природы самих финансовых директоров.

Мы начнем с некоторых фундаментальных вопросов. Есть ли типичная «личность» финансового

руководителя? Какие навыки являются ключом к успеху? Какой уровень стресса они испытывают?

Чтобы понять роль финансового руководителя, мы попросили респондентов отнести себя к одному из четырех типов «личности», каждой из которых присуще конкретное сочетание обязанностей, навыков и предпочтений.



### Знаток своего дела

Эксперт в своей работе, вы сосредоточены на финансовых показателях, которые вы внимательно и регулярно отслеживаете. Вам нравится вдаваться в подробности, и вы очень хорошо разбираетесь во внутренних финансовых инструментах/системах.



### Стратег

Вы мыслите в долгосрочной перспективе и всегда пытаетесь составить представление, выходя за рамки своей функции (сопоставляя свое мнение/показатели с другими в компании). Ваша цель – значительное участие в принятии стратегических решений, чтобы стимулировать общий рост бизнеса вашей компании.



### Новатор

Любопытный и легкий на подъем, вы часто ищете новые идеи и технологии, способные бросить вызов вашим внутренним процессам/инструментам/способам работы, чтобы повысить эффективность вашей команды/компании. Вы думаете, что технологии в корне изменят вашу работу в будущем.



### Оказывающий содействие

Готовый поддержать и прийти на помощь, вы сосредотачиваете свои усилия на том, чтобы дать четкое представление о финансовом положении вашей компании с целью облегчить принятие решений. Вы также пытаетесь развивать сотрудничество и дискуссии внутри своей организации.

## КАКОЙ ИЗ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ ЛУЧШЕ ВСЕГО ВАС ОПИСЫВАЕТ?

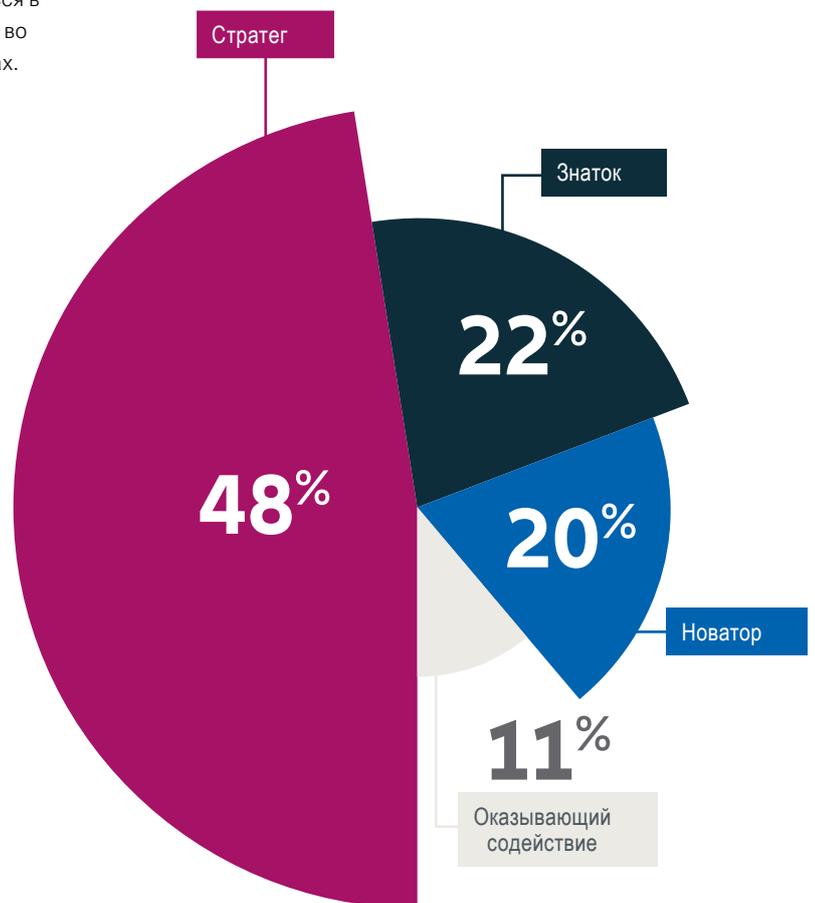


Рис.10. Почти половина респондентов видят себя стратегами

Выбирая из этих четырех категорий, большинство респондентов – почти половина – отнесли себя к «стратегам». Казалось бы, категория «знаток своего дела» соответствует «традиционной» роли главного финансового директора, сосредоточенного на конкретных деталях и отслеживающего финансовые показатели. Однако современные финансовые руководители считают, что они играют более стратегическую роль, будучи мыслителями, нацеленными на долгосрочную перспективу и отвечающими за общий рост бизнеса.

Это демонстрирует распространенное мнение, согласно которому главный финансовый директор должен думать в таком же ключе, как и главный исполнительный директор (CEO), и должен быть в состоянии выполнять эту роль, если необходимо.

**Никогда не должно возникать проблемы, если вдруг главный исполнительный директор говорит: “Меня не будет четыре недели, или “Я на самоизоляции”, или “Я на карантине”. Его роль должен быть готов взять на себя главный финансовый директор”**

(Маркус Шнайдер, главный финансовый директор компании Kerberos Management, Германия)

Личности, конечно, постоянно меняются и развиваются. Как говорили нам во время интервью некоторые главные финансовые директора, они хотели бы, чтобы их считали «новаторами» или «оказывающими содействие».

Показательно, что никто не говорил о желании, чтобы его считали «знатоком своего дела». Возможно, это объясняется тем, что связанные с этим типом личности навыки воспринимаются для финансового руководителя как должное. Однако, в условиях, когда главные финансовые директора стремятся стать лучшими «стратегами», лучшими «новаторами» или «оказывающими содействие», крайне важно, чтобы не ослабевал их основной навык углубленного рассмотрения финансовых показателей бизнеса.

Это особенно важно в сложных ситуациях, подобно нынешней, когда исключительно важны внимание к деталям и технические знания. Действительно, в ходе майского этапа нашего опроса 18% тех респондентов, кто отнес себя по типу личности к «знатокам своего дела» (“technicians”), заявили, что им «очень просто» решать проблемы, связанные с кризисом.

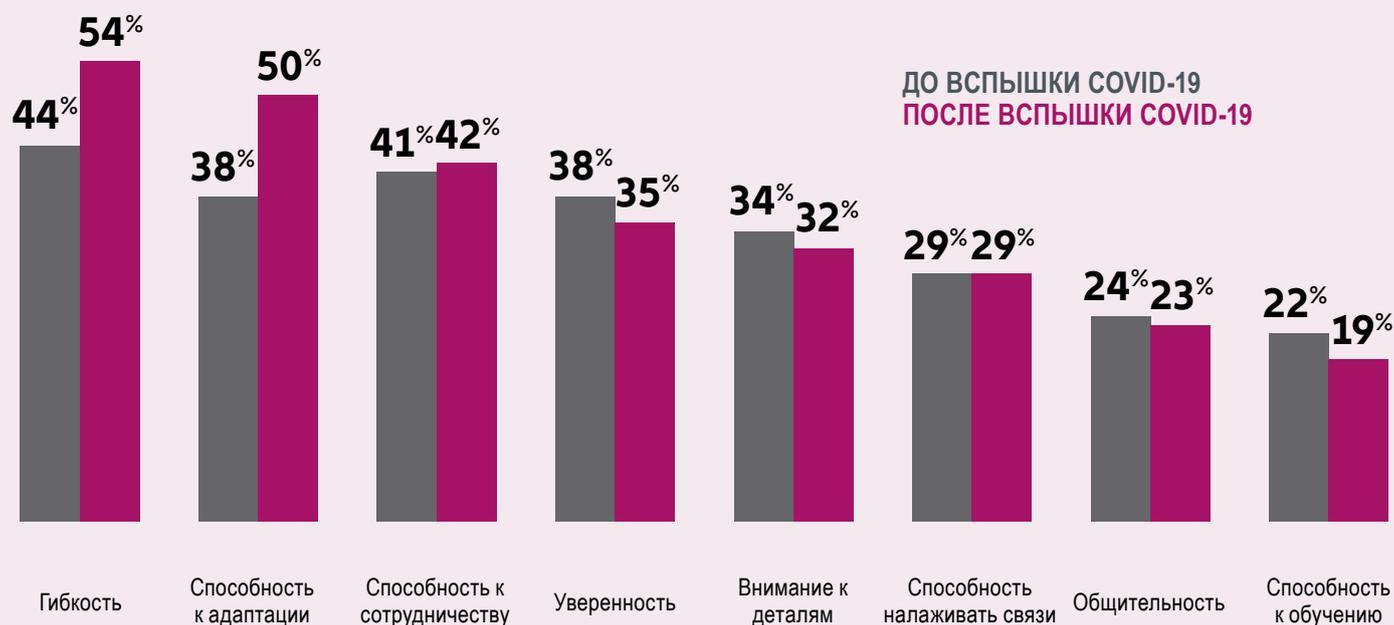
Для сравнения, из тех респондентов, кто отнес себя к другим категориям, об этом говорили только 3%.

Ясно, что особенно в трудные времена необходимо соблюдать баланс между наукой и искусством – между техническими навыками и стратегией.

**Это немного похоже на фигурное катание. У вас есть этап, когда вы выполняете технические элементы, но потом вы также должны продемонстрировать артистизм. Моя роль слегка напоминает фигурное катание”**

(Маркус Шнайдер, главный финансовый директор компании Kerberos Management, Германия).

### ТОП 3 НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ‘SOFT SKILLS’ ДЛЯ CFO ПО МНЕНИЮ РЕСПОНДЕНТОВ



**Рис.11.** Навыки, которые, по мнению респондентов, являются наиболее важными для успешного финансового руководителя

## РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ФИНАНСОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Как мы видели, подвергается эрозии традиционная роль финансового руководителя, за которым были закреплены финансовое планирование и ответственность за управление бюджетами. Круг его обязанностей расширяется и начинает включать принятие стратегических решений и понимание новых технологий.

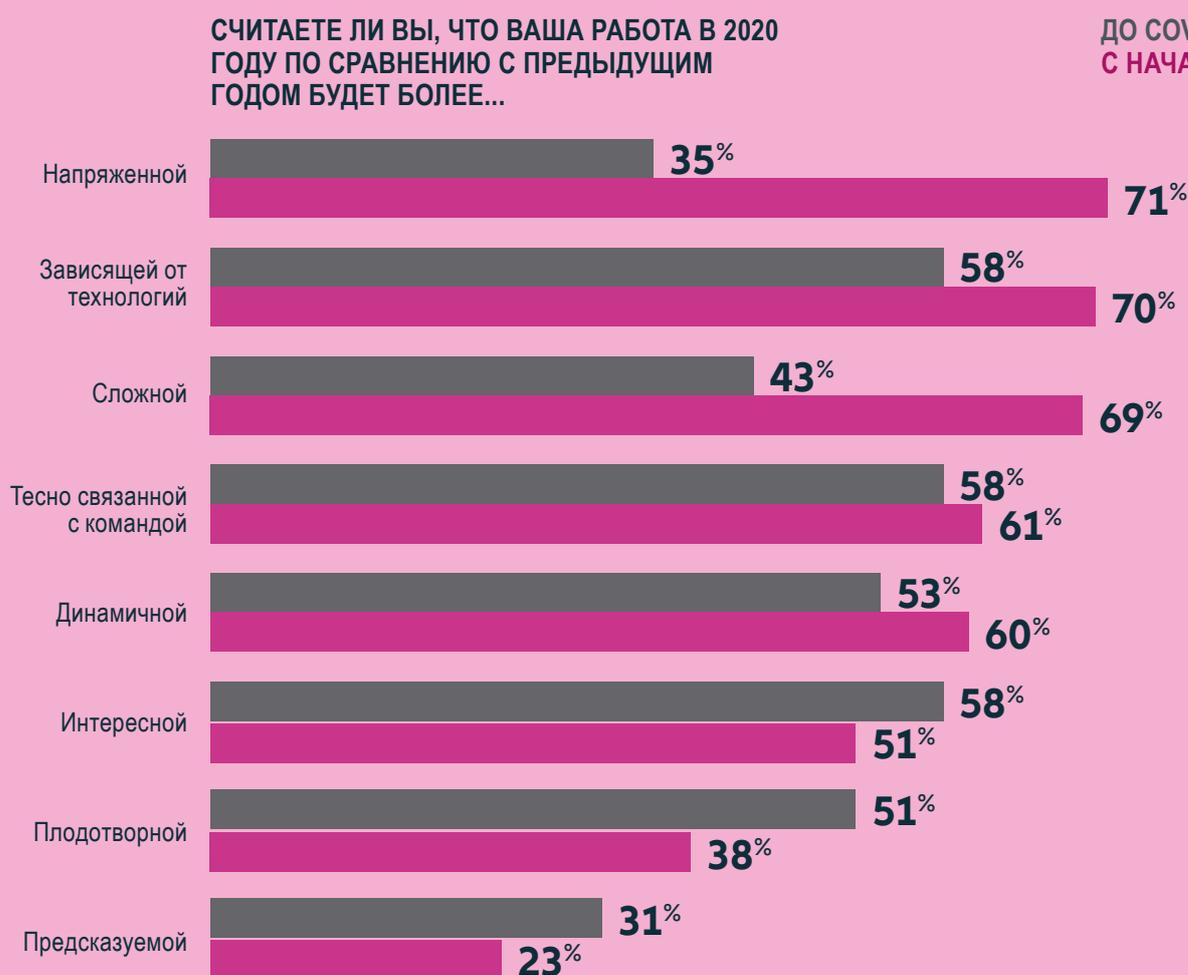
По словам Дэвида Франклина, главного финансового директора компании Astra Bioseparations, роль современного профессионала в области финансов состоит в объединении различных направлений бизнеса:

**“Я думаю, очень важно, чтобы вы могли уйти от мелких вопросов, обеспечив для себя возможность взглянуть на вещи более широко и увидеть, как различные департаменты компании сочетаются друг с другом, и как они вместе работают.”**

Ранее мы рассматривали технические навыки, которые необходимы финансовым руководителям. Однако их расширенные обязанности также требуют наличия правильных навыков, в большей степени связанных с

межличностными отношениями. Когда мы еще до вспышки коронавируса спрашивали финансовых руководителей о наиболее важных навыках в сфере межличностных отношений (soft skills), которые сегодня нужны в их профессии, то первые места заняли гибкость и способность к адаптации. Эти навыки опередили по важности более традиционные характеристики, такие как «внимание к деталям» и «способность к обучению».

Эти желательные личные качества становятся еще более важными, поскольку финансовые руководители стремятся прокладывать для своих компаний путь в обстановке нынешней неопределенности, и в этих условиях важность таких качеств как гибкость и способность к адаптации повысилась намного больше, чем значение любых других персональных характеристик, если сравнивать с периодом до вспышки Covid-19.



**Рис.12.** После вспышки Covid-19 финансовые руководители считают, что предстоящий год с гораздо большей вероятностью окажется для них более напряженным и сложным, чем предыдущий год

## СОХРАНЯЯ СПОКОЙСТВИЕ В МИРЕ С COVID-19

Нет сомнений в том, что человек, несущий полную ответственность за финансы компании, испытывает определенное давление. Тем не менее, когда мы в феврале 2020 года спрашивали финансовых руководителей, что они думают о предстоящем годе, лишь один из каждых пяти респондентов (19%) говорил, что испытывает стресс. Вместо этого, как мы обсуждали ранее, гораздо более ярко выраженными были такие чувства как уверенность и сравнительно высокий уровень оптимизма.

Однако этот спокойный и оптимистичный подход к бизнесу был несколько нарушен во время вспышки Covid-19. Доля финансовых руководителей, заявляющих, что они испытывают стресс по поводу предстоящего года, выросла до 32% в мае, а 23% даже сказали, что ощущают страх. До вспышки коронавируса такое говорили только 9% респондентов.

Это также повлияло на мнение участников опроса по поводу того, каким будет предстоящий год в сравнении с предыдущим. До кризиса только 35% из них считали, что 2020 год будет более напряженным, чем 2019 год, но эта доля выросла до 71%, когда глобальная пандемия принесла с собой беспрецедентные финансовые проблемы, и финансовые руководители столкнулись с необходимостью принятия в борьбе за выживание трудных решений относительно инвестиций, затрат и персонала.

Несмотря на это, финансовые директора считают жизненно важным использовать свои «навыки в сфере межличностных отношений», особенно когда им в период нынешней неопределенности необходимо демонстрировать спокойствие при выполнении своих управленческих функций и руководить сотрудниками.

**“Я пытаюсь сообщать позитивные вещи и поддерживать в людях оптимизм. Зарплату будут платить. Мы финансово устойчивы. Я слежу за тем, чтобы эти сообщения обязательно распространялись, и наши люди не паниковали”**

(Габриеле Фраскини, главный финансовый директор, FederlegnoArredo, Италия).

**“Важно сохранять позитивный настрой, несмотря на меняющиеся обстоятельства – все это возможность поучиться. Это может быть непросто, когда сталкиваешься с трудностями, но нельзя останавливаться. Важно не стоять на месте”**

(Зайнул Ахмад, старший вице-президент инвестиционного банка, Великобритания).

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ЧТО ТАИТ В СЕБЕ БУДУЩЕЕ?

Мы видели, что в начале 2020 года финансовые руководители чувствовали относительный оптимизм и уверенность относительно предстоящего года. Они были особенно полны энтузиазма по поводу новых технологий и того позитивного воздействия, которое эти технологии могут оказать на их бизнес.

Перенесемся теперь в март, когда совершенно беспрецедентная вспышка коронавируса Covid-19 обрушилась на Европу. Практически в одночасье многие компании были вынуждены временно остановить операции или перевести сотрудников на полностью удаленный режим работы.

В мае – в разгар начального пика заболеваемости коронавирусом в Европе – среди финансовых руководителей мы увидели падение оптимизма, снижение уверенности и рост стресса. Усилилось их беспокойство относительно просроченных платежей, и при этом также возникли новые опасения по поводу продаж и рентабельности.

Компании по всей Европе быстро оказались в ситуации, когда ключевыми показателями эффективности бизнеса и даже вероятности выживания стали максимально возможная цифровизация и наличие технологически грамотной рабочей силы.

Мы увидели, что самый сильный удар был нанесен по компаниям меньшего размера. Небольшие предприятия обычно вкладывают меньше средств в страховую защиту и цифровые решения, и их денежные резервы также меньше.

В каком состоянии компании и экономика в целом выйдут из этого кризиса в долгосрочной перспективе? В настоящее время имеется слишком много неизвестных величин, чтобы делать какие-либо значимые прогнозы. При этом самое важное неизвестное – это продолжительность нынешнего кризиса. Все главные финансовые директора очень хорошо понимают важность этого фактора.

*«Мы не знаем, сколько времени потребуется для преодоления этой ситуации, и мы не знаем, сколько надо будет времени, чтобы восстановиться. Мы просто не знаем»* (Андреа Траверсо, главный финансовый директор компании Objectway, Италия).

**// Мы располагаем хорошими возможностями, чтобы противостоять шоку, но это зависит от масштабов шока. Как долго он продлится, и как быстро произойдет перезапуск экономики?»**

(Корпоративный вице-президент, международная технологическая консалтинговая компания, Франция)

Что вы должны делать, столкнувшись с такой неопределенностью? Главные финансовые директора, с которыми мы беседовали, поделились своим экспертным мнением и рассказали о мерах, которые их компании принимают во время нынешнего экономического спада:

## 1. Инвестируйте в технологии

Финансовые директора стремятся инвестировать в цифровые технологии, чтобы повысить эффективность своей бизнес-модели и повысить точность аналитики, мониторинга и моделирования. Компания, которая лучше видит будущие риски и открывает новые возможности для получения прибыли с помощью бизнес-аналитики, будет в состоянии выжить и преуспеть в нынешнем и любом будущем кризисе.

## 2. Защищайте свой бизнес от рисков неплатежа

Сейчас самое время пересмотреть стратегию вашего бизнеса в том, что касается управления рисками неплатежа. Финансовые директора осознают, что им необходимо действовать, чтобы уже сейчас снизить негативные последствия и подготовиться к будущим проблемам. Набор мер простирается от упреждающего планирования до диверсификации предложений и клиентской базы, и включает использование инструментов, позволяющих снизить риск, таких как страхование.

## 3. Используйте ваши связи

Финансовые директора воспринимают свои деловые связи как средство поддержки. Но связи необходимо развивать. Важно находить время, чтобы заводить связи и поддерживать регулярные контакты с профессионалами, работающими у клиентов, конкурентов и поставщиков. Наличие разнообразных связей приносит в компанию новые идеи, а также помогает узнать о передовой практике, позволяющей преодолеть трудности.

Финансовые директора прогнозируют, что в конечном итоге нынешний кризис может вызвать поляризацию бизнес-среды. Выживут и даже смогут процветать те компании, которые умеют обращаться с современными технологиями, которые могут быстрее всего адаптироваться и у которых есть надежная стратегия снижения рисков. Напротив, организации, которые не



уделяют приоритетного внимания инвестициям в такие сферы, как переход на цифровые технологии и страхование, могут испытывать трудности, отставать и даже разоряться.

Если говорить о долгосрочном воздействии нынешнего кризиса, то наш Департамент экономических исследований ожидает негативных последствий, связанных с утратой производственных мощностей, потерей рабочих мест, сокращением торговли, а также с ростом политического риска. Однако, несмотря на сложные времена, новые источники роста могут возникнуть в таких областях, как новая инфраструктура, здравоохранение, цифровизация и энергетика. По сути, нынешний кризис может сыграть роль катализатора в перераспределении средств из неконкурентоспособных секторов в те отрасли, которые в будущем окажутся более перспективными.

Так как финансовые руководители по всей Европе готовятся к предстоящему сложному периоду, сейчас самое время задуматься о стратегии и обеспечить принятие мер для стимулирования будущего роста бизнеса и эффективного управления будущими кризисами.

Наконец, хотя кризис, вызванный Covid-19, может легко завладеть умами, важно помнить, что это лишь временная ситуация. Это закончится. После этого, как с оптимизмом считают финансовые директора, бизнес будет продолжаться в привычном или даже в улучшенном режиме.

На рынки в конечном итоге должен вернуться оптимизм, хотя до этого, вероятно, еще далеко.

**“Я по-прежнему сохраняю оптимизм. Вскоре все это закончится, и мы снова вернемся к работе. Я настроен оптимистично”**

(Габриеле Фраскини, главный финансовый директор, FederlegnoArredo, Италия).

**“Я вполне уверен в будущем. Как только мы так или иначе выйдем из кризиса, вызванного коронавирусом, мы найдем способ процветать и расти”**

(Андреа Траверсо, главный финансовый директор, Objectway, Италия).



# МЕТОДОЛОГИЯ

**Этот доклад подготовлен на основании трех этапов исследования:**

- 1. Онлайн-опрос, проведенный в феврале 2020 года.**
- 2. Серия глубинных телефонных интервью, проведенных в марте-апреле 2020 года.**
- 3. Повторное проведение в мае 2020 года онлайн-опроса, как на первом этапе.**

## Первый этап

На первом этапе с использованием онлайн-панели был проведен количественный опрос 847 лиц, принимающих финансовые решения. Респонденты представляли четыре страны: Великобритания (207 человек), Франция (215), Германия (216) и Италия (209). Опрос переводился на местные языки.

В равной степени были представлены малые (422) и крупные (425) компании. Точкой раздела являлось наличие 100 сотрудников. Респонденты представляли ряд отраслей и работали в организациях, где по меньшей мере 20% оборота приходилось на продажи B2B.

Должности респондентов относились и к финансовой функции, и к стратегической/руководящей роли. Они были отобраны с учетом их вовлеченности в принятии решений о приобретении финансовых защитных инструментов. Среди респондентов были 503 мужчины и 342 женщины. Их средний возраст составлял 39 лет. Опрос проводился с 5 февраля по 2 марта 2020 года.

## Второй этап

Второй этап исследования включал в себя серию телефонных интервью (продолжительностью от 45 минут до 1 часа 15 минут) с принимающими решения финансовыми руководителями высшего звена из тех же четырех стран. Респондентов рекрутировали через специализированную фирму, работающую с руководителями высшего звена. Участники опроса представляли малые и крупные компании из ряда отраслей.

Все интервью проводились в соответствии с планом обсуждения, написанным после анализа результатов, полученных в ходе первого этапа исследования. Респондентам рекомендовалось отделять кризис, вызванный Covid-19, от проблем или положительных тенденций, существовавших до вспышки коронавируса, а также им предлагалось представить будущее.

Все интервью проводились на английском языке с 26 марта по 9 апреля 2020 года.

## Третий этап

На третьем этапе был повторно организован количественный опрос, проводившийся на первом этапе. Это было сделано, чтобы определить, каким образом и до какой степени Covid-19 повлиял на мнения лиц, принимающих решения в финансовой области.

Всего было опрошено 222 респондента из тех же четырех стран: Великобритании (55 человек), Франции (54), Германии (54) и Италии (59). Для сопоставимости данных, полученных в ходе первого и третьего этапов исследования, мы обеспечили, чтобы профили респондентов повторялись на обоих этапах. Мы в равной степени опросили респондентов, работающих в малых (105) и крупных (117) компаниях. Средний возраст участников опроса составлял 37 лет. Группа респондентов включала в себя 131 мужчину и 91 женщину.

На первом и третьем этапах опроса использовались почти одинаковые критерии отбора респондентов и вопросник. Небольшие изменения состояли в исключении любых вопросов, касавшихся далекого прошлого, и добавлении вопроса о непосредственном влиянии Covid-19 на роль респондентов.

Опрос проводился с 21 по 29 мая 2020 года.



*Отсканируйте код  
и узнайте больше  
на нашем сайте*

Надеемся, что  
наш материал  
оказался Вам  
полезен.

## **МЫ ПРОГНОЗИРУЕМ ТОРГОВЫЕ И КРЕДИТНЫЕ РИСКИ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ У КОМПАНИЙ МОГЛА БЫТЬ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ**

Euler Hermes – мировой лидер в области кредитного страхования. Компания является признанным экспертом в сфере предоставления страховых гарантий, взыскания задолженности, структурированного торгового финансирования и политических рисков. Наша собственная сеть обработки данных анализирует ежедневные изменения платежеспособности компаний, на долю которых приходится 92% мирового ВВП. Благодаря нам компании могут вести торговлю, будучи уверенными в том, что им заплатят.

Мы возмещаем убытки вашей компании в случае безнадежной задолженности со стороны вашего контрагента, но что более важно – мы прежде всего помогаем вам избежать возникновения такой задолженности. Всякий раз, когда мы обеспечиваем страхование дебиторской задолженности или предоставляем другие финансовые решения, нашим приоритетом является защита, основанная на прогнозировании.

Но если происходит неожиданное событие, наш кредитный рейтинг на уровне AA означает, что у нас имеются все ресурсы, обеспеченные Группой Allianz, чтобы предоставить компенсацию для поддержки вашего бизнеса. Штаб-квартира Euler Hermes находится в Париже.

Компания представлена более чем в 50 странах, в ней работает 5800 сотрудников. В 2019 году наш консолидированный оборот составил 2,9 млрд. евро, и мы покрывали риски коммерческих операций в объеме задолженности 950 млрд. евро по всему миру.

**Узнайте больше на [eulerhermes.com/ru](https://eulerhermes.com/ru)**

**+7 495 981 28 33**

Москва, Озерковская набережная, д.30 (здание Allianz)  
Санкт-Петербург, Пискаревский проспект, д.2, корп. 2, БЦ Бенуа, оф. 71

© Все права защищены 2020 Euler Hermes

