**Финансовая совесть фирмы**

Финансовый директор крупного российского промышленного холдинга

Счеткин Борис нервно перелистывал бумаги. Уже три часа прошло после нелегкого разговора с президентом и главным акционером фирмы, а он все никак не мог успокоиться. Полгода назад после нескольких лет работы в крупных международных компаниях Борис принял предложение возглавить финансовую службу холдинга. Возможность подготовить фирму к выходу на мировой рынок представлялась тогда весьма интересной перспективой. Владелец фирмы связывал будущее своего детища с привлечением иностранных инвесторов для дальнейшего развития, и Борис показался ему человеком, способным привести финансы компании к требуемому стандарту.

За полгода сделано было достаточно много: полным ходом шел международный аудит фирмы, был выбран ведущий инвестиционный банк для роли финансового советника, началась перестройка системы планирования, шли кадровые перестановки. До основной цели - выхода на рынки – оставалось год-полтора.

Тем не менее, на душе у главного финансиста фирмы было неспокойно. С самого начала он отказался, не глядя визировать большие стопки договоров, которые приносили ему на согласование, и стал проверять цены и условия платежей. Невыгодные, с его точки зрения, контракты возвращались в коммерческий отдел на доработку. Начальники отделов продаж и закупок не раз упрекали его в том, что его жесткая позиция вызывает дополнительные проблемы. Борис был несколько озадачен: в международных компаниях, где он работал раньше, никто не удивлялся вмешательству финансистов в разные аспекты деятельности фирмы.

Однако действительно серьезные проблемы начались, когда финансовый директор стал анализировать инвестиционные решения холдинга. Эту деятельность курировал сам владелец бизнеса, и решения он принимал фактически самостоятельно. После анализа нескольких последних приобретений Борис пришел к президенту с расчетами, показывающими нерентабельность вложений в долгосрочной перспективе, и предложением пересмотреть систему принятия решений по вопросам инвестиций. Однако разговор сразу принял другое направление. Хозяин фирмы в весьма жесткой форме разъяснил своему менеджеру, что ему лучше не вмешиваться в процесс инвестиций, поскольку, во-первых, он и сам неплохо в нем разбирается, а во-вторых, «это не входит в обязанности фин. директора». Финансисту также напомнили, что его главная обязанность — подготовка к выходу на фондовый рынок, а не создание препятствий для остальных подразделений.

И теперь Бориса мучили вопросы, что делать и как поступить.

**Какие показатели Борис должен представить владельцу бизнеса, чтобы доказать снижение рентабельности в долгосрочной перспективе?**

**Перечислите их. Каковы нормы этих показателей? Каким образом выйти из сложившейся ситуации?**