



КТО УПРАВЛЯЕТ ФИНАНСАМИ КРУПНЕЙШИХ БИЗНЕСОВ РОССИИ. ПОРТРЕТ СФО.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	03
Динамика назначений CFO	04
Демографический портрет CFO	06
Пол	06
Возраст	06
Образование	07
Опыт	08
Функциональная экспертиза	08
Инсайдеры / аутсайдеры	08
Индустриальный опыт	09
Опыт работы в публичных компаниях	10
Международный и консалтинговый опыт	11
Почему CFO становятся CEO	12

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Элизабетт Яшнева
глава Talent Equity
Institute



Полина Бабицкая
ассоциат, лидер центра
функциональной
экспертизы CFO



Нелли Красова
бизнес-аналитик

ВВЕДЕНИЕ

CFO сегодня является не только одним из ключевых топ-менеджеров в компании, но и, как показало наше исследование, наиболее вероятным преемником CEO. Когда рынок меняется под давлением санкций и нестабильности, CFO становятся теми лидерами, которые сохраняют устойчивость бизнеса и задают направление его развития.

Мы изучили более 100 CFO крупнейших российских компаний по рейтингу Forbes за 2024 год из восьми ключевых отраслей, что позволило составить демографический и профессиональный портрет финансового директора, выявить карьерные траектории и понять, почему CFO все чаще становятся преемниками CEO.

В исследовании были проанализированы более 100 профилей финансовых директоров крупнейших компаний в России из различных индустрий:



Промышленность



Финансовые институты



Розничная торговля (ритейл)



Логистика и транспорт



Телекоммуникации, медиа и технологии (TMT)



FMCG & агропромышленность



Строительство и недвижимость



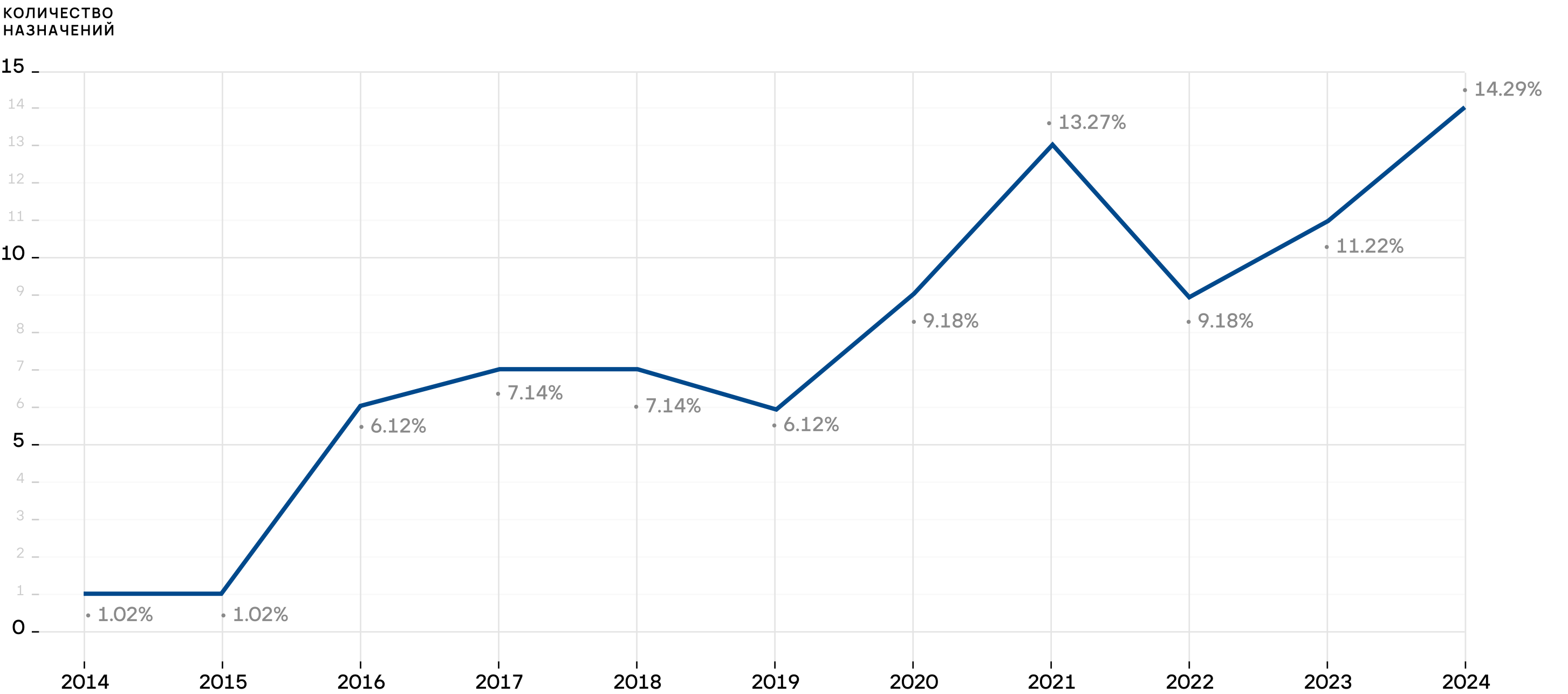
Медицина & фармацевтика

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- Больше половины финансовых директоров (65%) старше 45 лет. При этом основная доля руководителей была назначена на свою позицию в среднем в возрасте 43 лет.
- Финансы остаются одной из немногих функций, где профильное образование — обязательный входной барьер: 61% имеют диплом по экономике или финансам.
- 74% CFO обладают отраслевой экспертизой — собственники ценят знание индустрии.
- Выбор CFO зависит от динамики отрасли: в быстрых и конкурентных секторах ценятся внешние кандидаты с релевантным опытом, в стабильных — растят внутренних преемников.

Анализ карьерных треков 350+ CEO крупнейших компаний показал, что в 33% случаев генеральные директора выросли из функции финансов.

ДИНАМИКА НАЗНАЧЕНИЙ CFO



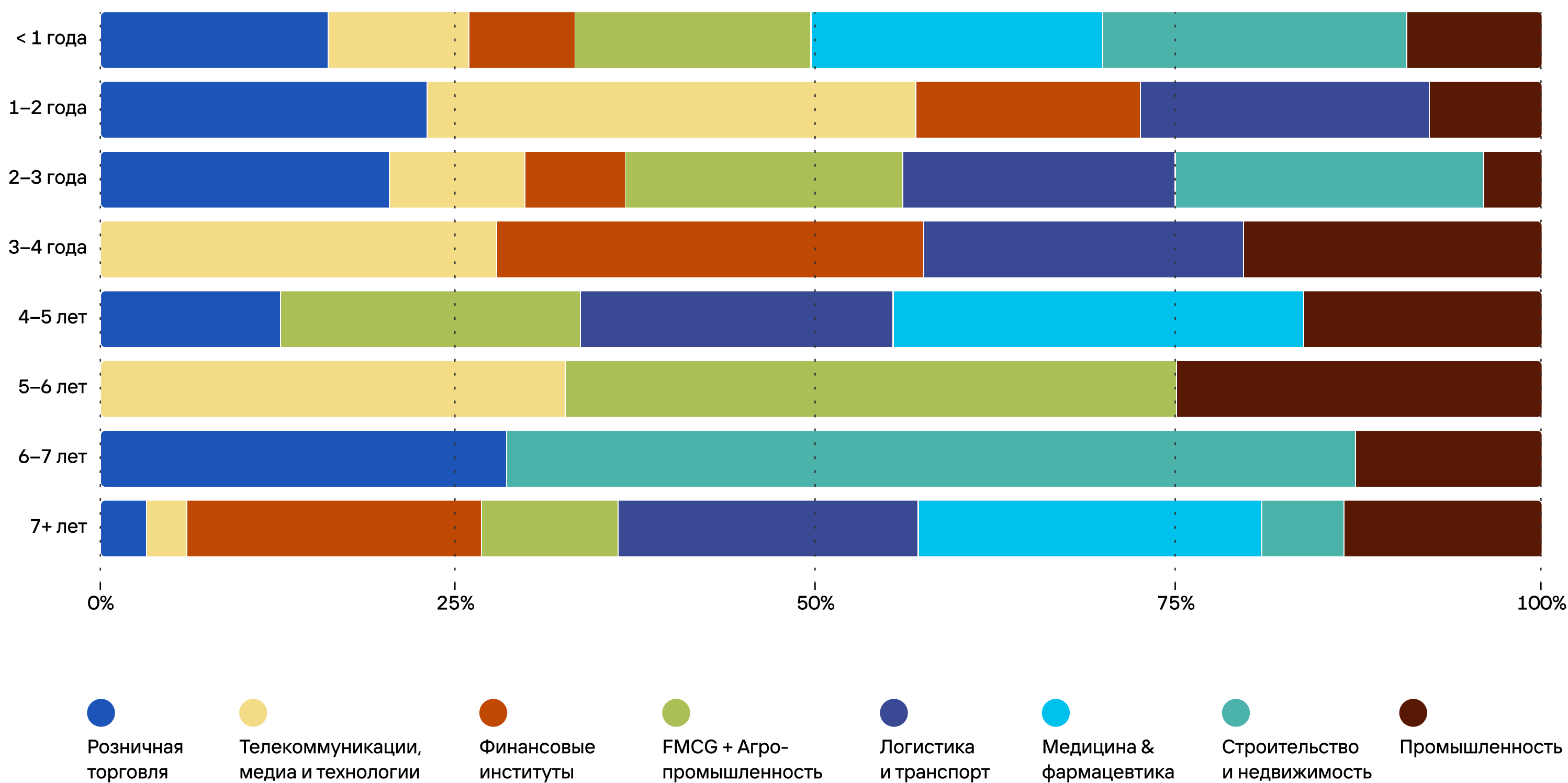
Пик назначений CFO в крупнейших игроках российского рынка пришелся на 2021 и 2024 года, что совпадает с ключевыми поворотами в экономике и корпоративной практике:

- Поиск сильных антикризисных управленцев остается в повестке российских компаний еще с 2020 года.
- После событий 2022 года многие экспаты покинули свои посты, тоже пришлось сделать и российским топ-менеджерам некоторых санкционных компаний.
- Именно в эти годы российским компаниям были необходимы CFO с опытом публичных размещений — 2024 год стал рекордным по числу проведенных сделок IPO за последние 10 лет.
- Дополнительным фактором стала переориентация на азиатские и ближневосточные рынки, где ценится практическое знание региональной специфики — от регулирования до ожиданий инвесторов.



СРОК РАБОТЫ

Средний срок работы директоров по финансам составляет 6 лет. Около 60% всех CFO находятся в должности менее пяти лет (причем каждый пятый — менее года, то есть назначен совсем недавно). Примерно четверть работают в роли финансового директора от 5 до 10 лет в одной компании. Исключения составляют «долгожители»: лишь у 14% выборки стаж в компании на позиции CFO превышает десять лет. Самые непродолжительные сроки работы наблюдаются в индустриях розничной торговли и TMT, а самые длительные — в финансовых институтах, логистике и транспорте и промышленности.



ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ

ПОЛ



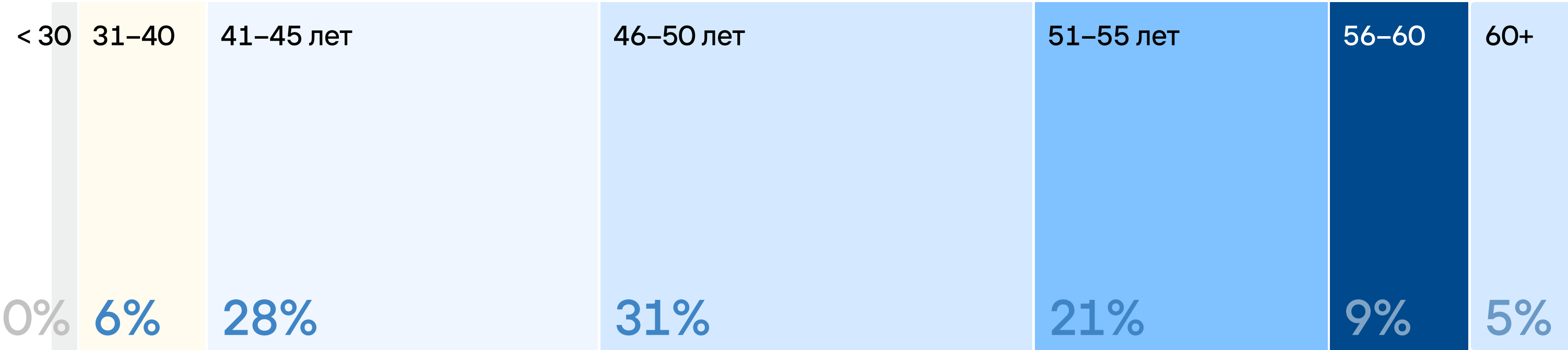
Несмотря на то, что подавляющее большинство CFO крупнейших компаний в России — мужчины (70%), значительное число женщин занимает пост финансового директора. Их доля выше международного уровня: среди компаний из списка Fortune 100 лишь 19% CFO — женщины. Кроме того, среди CFO, выросших внутри компании, доля женщин на 13% выше, чем среди кандидатов, приглашенных извне.

Такая особенность во многом объясняется историческим контекстом: в советское время активно поощрялось вовлечение женщин в управленческие и профессиональные роли, что создало традицию более высокой представленности женщин-руководителей в России.

ВОЗРАСТ

Медианный возраст CFO составляет 49 лет.

Основная возрастная группа — от 40 до 50 лет: в неё попадают 58% финансовых директоров. Лишь 6% CFO моложе 40 лет, и 5% — старше 60 лет. Средний возраст вступления в должность финансового директора — 43 года.



Важную роль в возрастной структуре играет соотношение между финансовыми и генеральными директорами. Средний возраст CFO — 49 лет, CEO — 53 года (согласно нашему анализу 350+ профилей CEO крупнейших компаний на российском рынке).

CFO — это топ-менеджер, который работает напрямую с CEO или собственниками бизнеса, а значит должен говорить с ними «на одном языке» и разделять стратегическое видение.

Кандидаты данной возрастной группы ценятся акционерами как зрелые и стабильные профессионалы.

Самые «молодые» CFO (47 лет) работают в индустрии телекоммуникаций, медиа и технологий (TMT), что связано особенностями корпоративной культуры таких компаний, средним возрастом сотрудников, агрессивными темпами роста цифровизации и постоянным технологическим развитием. TMT в России в целом одна из самых молодых индустрий, так как именно эти компании несколько лет назад были стартапами, и топ-менеджмент рос вместе с бизнесом.

Самой «взрослой» (средний возраст — 52 года) индустрией оказалась медицина и фармацевтика, что объясняется высокой консервативностью отрасли, а также достаточно стабильным составом собственников и первых лиц. Стоит отметить, что с активным развитием Bio&MedTech стартапов средний возраст сотрудников в данной отрасли вероятнее всего будет снижаться.

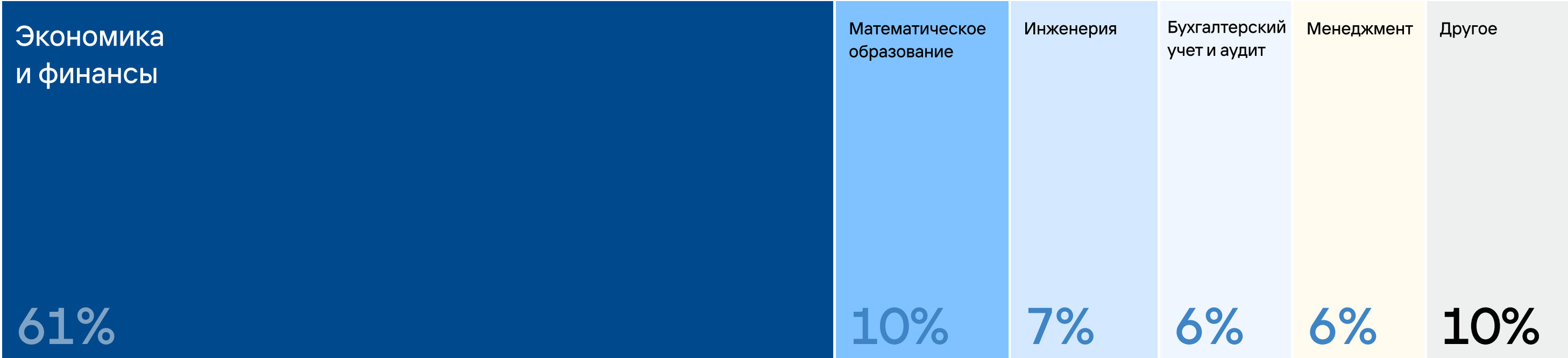


ОБРАЗОВАНИЕ

Финансы — одна из немногих функций в топ-менеджменте, порогом для входа в которую является профильное высшее образование. В некоторых индустриях (например, в банковском секторе) существуют регуляторные требования к образованию, которые не могут не соблюдаться при назначении кандидата на роль CFO.

Более 61% CFO имеет высшее образование по направлению «Экономика» или «Финансы».

Еще 10% CFO имеют математическое образование, 7% — в области инженерии, по 6% в бухгалтерском учете и аудите, а также в менеджменте. Каждый четвертый CFO выборки получил дополнительное образование MBA за границей или в России. 18% также имеют международные профессиональные квалификации в финансах, бухгалтерии, управленческом учете и инвестициях. Они официально подтверждают глубокую экспертизу в таких областях, как аудит, финансовый анализ, стратегия, инвестиции и другие.



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЭКСПЕРТИЗА

Профессиональный путь к роли CFO начинается в подавляющем большинстве случаев именно в сфере финансов — финансовое планирование и анализ, финансовый контроль, казначейство, корпоративные финансы и развитие, инвестиции и M&A.

Наиболее распространенными треками являются:

28%

Финансовое планирование
и анализ — FP&A

18%

Бюджетирование
и финансовый контроль

13%

Корпоративные
финансы

Лишь 11% финансовых директоров нашей выборки «выросли» не из финансовой функции. На рынке встречаются единичные случаи, когда ключевая экспертиза до назначения CFO формировалась в маркетинге, коммерции или на позиции CEO дочерней компании.

ИНСАЙДЕРЫ / АУТСАЙДЕРЫ

Более половины CFO (53%) вырастает внутри компании — это так называемые «инсайдеры», последовательно прошедшие карьерный путь в рамках одной организации. Ещё 38% — «аутсайдеры», которые были приглашены на позицию CFO извне. Оставшиеся 9% — это либо «групповые инсайдеры», перешедшие из других структур одного холдинга (7%), либо собственники, в том числе уникальные случаи, когда CFO — член семьи или один из основателей компании (2%).

При выборе финансовых лидеров собственники и CEO обычно избегают высоких рисков, связанных с наймом специалистов из внешних организаций, и чаще отдают предпочтение внутренним кандидатам. Такой подход отражает разные модели управления рисками и стратегию инвестиций в человеческий капитал. Продвижение сотрудников изнутри становится ставкой на преемственность и развитие кадрового резерва: эти специалисты проходят все этапы карьерного роста в финансовой вертикали компании, глубоко знают внутренние процессы и обладают пониманием особенностей корпоративной культуры.

Внешние кандидаты (аутсайдеры), напротив, привлекаются в компанию как драйверы изменений, что позволяет взглянуть на бизнес-процессы под новым углом.

Стоит отметить, что 63% из них пришли из другой индустрии, а 41% вовсе не имели какого-либо опыта в текущей отрасли. Чаще всего CFO-аутсайдеры становятся инициаторами перезапуска внутренних процессов и трансформации. Опыт аналогичных ролей в других компаниях или переход из смежных функций (например, CEO или стратегии) обеспечивает широту управленческого взгляда, что особенно ценно в условиях глобальных трансформаций, M&A, выхода на новые рынки или смены бизнес-модели.

ИНСАЙДЕРЫ

62%

ИЗ НИХ 9%
ГРУППОВЫЕ
ИНСАЙДЕРЫ

48 лет

Средний возраст назначения на роль CFO

33%

женщин

67%

мужчин

32%

являлись заместителями
CFO до назначения

Больше всего инсайдеров встречает
в логистике и транспорте (88%)
и промышленности (75%).

Стабильность команд в этих
отраслях позволяет вырастить
сильных внутренних кандидатов,
а глубокое знание процессов делает
их предпочтительным выбором
на роль CFO.

АУТСАЙДЕРЫ

38%

49 лет

Средний возраст назначения на роль CFO

20%

женщин

80%

мужчин

34%

уже были в роли CFO в предыдущей
компании, остальные находились на
уровне CFO-1. При этом, только 17%
из них являлись заместителями CFO

Найм CFO из внешних компаний наиболее
характерен для розничной торговли (73%),
FMCG и агропромышленности (67%).

В этих секторах управленческие команды
обновляются чаще из-за высокой
динамичности рынка и жесткой
конкуренции. Поэтому компании
приглашают внешних специалистов
с опытом работы в организациях
сопоставимого масштаба и темпа развития.

Выбор между «инсайдером» и «аутсайдером»
является стратегическим решением,
отражающим текущий фокус компании.

Инсайдеры чаще становятся ответом на запрос
устойчивости и управляемости, в то время как
аутсайдеры — на запрос изменений.

ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Лишь немногие финансовые директора построили всю карьеру в пределах одной компании. Около 17% CFO выросли с линейной должности до руководителя финансовой функции, ни разу не сменив организацию. Такие случаи чаще встречаются в традиционных отраслях с устоявшимися крупными компаниями. В частности, это характерно для промышленного сектора — крупнейшего в российской экономике, где CFO необходимо глубокое погружение в индустриальную специфику и производственные циклы, понимание всей отрасли в целом.

Анализ индустриального бэкграунда изучаемых CFO показал, что 74% финансовых директоров имеют аналогичный отраслевой опыт в своей карьере.

При назначении кандидата с рынка (аутсайдера) собственники и CEO бизнеса отдают предпочтение CFO с опытом в своем секторе — 59% имеют отраслевую экспертизу. Данная статистика говорит о высоком спросе собственников на глубокое понимание отрасли. Релевантный опыт значительно снижает риски адаптации и стоимость ошибок в понимании ключевых экономических драйверов индустрии.

Тем не менее около четверти CFO приходят с опытом из других отраслей.

Это может быть актуально для компаний в стадии трансформации или диверсификации: внешний кандидат может привнести свежий взгляд и новые практики.

Особенно ярко эта тенденция выражена среди тех CFO, кто был приглашен из другой компании (аутсайдеры) — 41% никогда не работал в секторе нынешней компании. Такие кросс-индустриальные переходы возможны не между всеми секторами. Например, на рынке исключительны случаи, когда CFO без банковского опыта может быть назначен на данную роль в банке.

Наиболее «классическими» перемещениями являются переходы между различными направлениями промышленности, между FMCG и агропромышленным комплексом, между банками и страховыми компаниями.

ОПЫТ РАБОТЫ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

По опыту Ward Howell, одним из самых сложных вызовов в своей карьере CFO считают выход компании на IPO. Финансовый директор является одним из ключевых лиц, курирующих трансформацию компании в публичную форму: приведение отчетности к стандартам МСФО, стратегическое управление проблемными активами, взаимодействие с регуляторами и инвесторами. CFO становится главным «архитектором» IPO со стороны компании.

Примечательно, что все CFO из нашей выборки, работающие в публичных компаниях, имеют опыт работы в других публичных организациях — при этом не всегда на позиции CFO. С учетом текущей высокой волатильности рынка в нашей стране публичные компании приглашают проверенных IPO профессионалов, чтобы минимизировать риски.

Около трети (32%) CFO выборки имеют опыт работы в международных компаниях. Данный опыт особенно востребован в отраслях, где компании активно взаимодействуют с иностранными поставщиками, акционерами и клиентами. Например, в розничной торговле (45% работали в международных компаниях), TMT (43%) и финансовом секторе (39%). В перечисленных индустриях знание международных стандартов (IFRS, SOX и др.) являются не просто преимуществом, а обязательным требованием к будущему CFO.



Прикладной операционный опыт ценится выше, чем более широкопрофильная консалтинговая экспертиза.

Классической школой для многих финансистов в мире являются лидирующие консалтинговые компании — Big3 и Big4, которые дали старт многим управленцам крупнейших бизнесов мира. В России эта модель распространена значительно меньше: лишь 14% CFO в нашей выборке имеют консалтинговое прошлое. Наибольшая концентрация таких профилей наблюдается в секторе TMT (30%), тогда как в большинстве других отраслей доля не превышает 21%.

Это указывает на то, что рынок CFO формируется преимущественно внутри индустрии, а не через универсальные карьерные треки, и что прикладной операционный опыт ценится выше, чем более широкопрофильная консалтинговая экспертиза.

Таким образом, международный и консалтинговый опыт остаются важной, но не универсальной характеристикой профессионального портрета CFO. Данная экспертиза может повышать ценность кандидата в специфических отраслях, но не является обязательным элементом его профиля.

ПОЧЕМУ CFO СТАНОВЯТСЯ CEO

В современном корпоративном мире финансовый директор давно перестал быть просто «главным по цифрам». Сегодня это стратег, антикризисный управляющий и один из ключевых драйверов стоимости бизнеса. Именно эти компетенции — способность управлять рисками, оказывать влияние на стоимость бизнеса и говорить на языке инвесторов — делают их потенциальными преемниками на позицию Chief Executive Officer.

Мы проанализировали карьерные треки 350+ CEO крупнейших бизнесов, которые были назначены на свои посты за последние 10 лет. Статистика показала: самыми распространенными функциональными треками стали финансы и производство — 33% и 32% соответственно; далее следуют маркетинг и продажи (18,7%).



Преобладание производственной экспертизы объяснимо тем, что значительная часть крупных российских компаний относится к промышленному сектору. Будущие CEO часто проходят путь от линейных операционно-производственных ролей до руководителей дивизионов и дочерних предприятий, после чего занимают кресло генерального директора.

Финансовая экспертиза ценна по своим причинам. CFO обладает уникальным сочетанием навыков — стратегическим мышлением, опытом взаимодействия с инвесторами, собственниками и иными стейкхолдерами, общим пониманием экономики компании и всех бизнес-процессов. После 2022 года эти качества стали еще более востребованными. Компаниям необходимы лидеры, которые способны управлять долговым капиталом и привлекать финансирование, перестраивать логистику и все расчеты в условиях санкций, находить точки роста даже в изоляции.

CFO трансформируются в «бизнес-архитекторов» — они не просто считают деньги, но и определяют, куда компания движется. А значит, тренд на переход финансовых директоров в CEO будет только усиливаться.

Ward Howell

МЫ СОЗДАЁМ ЛИДЕРСКИЙ КАПИТАЛ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И ОБЩЕСТВА

ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТЕЛЕФОН

+7 495 921-29-01

АДРЕС

БЦ «Black & White», Москва,
ул. Кожевническая д.14 с.2

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ ТЕЛЕГРАМ



@tei_wardhowell



TALENT EQUITY INSTITUTE