

Трансформация финансового департамента для повышения эффективности работы финансовой функции бизнеса



Кира Лапина



28.05.2026



Кира Лапина


Генеральный директор
Северсталь-ЦЕС

- 25+ лет в финансах, HR, ОЦО
- 15 лет генеральный директор
- Сертифицированный независимый директор
- PME, IAOP, ICF
- 100+ проектов по постоянному совершенствованию и ОЦО
- 20+ отраслей

Общая информация о Северсталь – ЦЕС



Начало работы
Июль 2009 г.

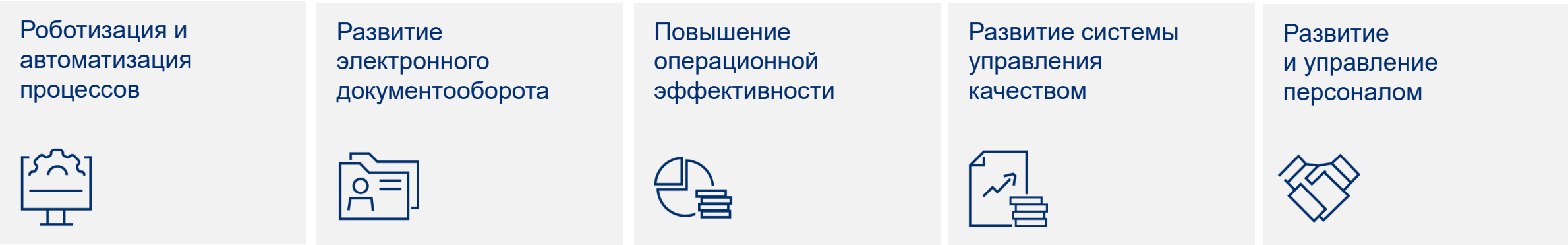
 Город
Ярославль

Функциональные направления
финансы ▪ казначейство ▪ кадры ▪ закупки ▪ поддержка продаж

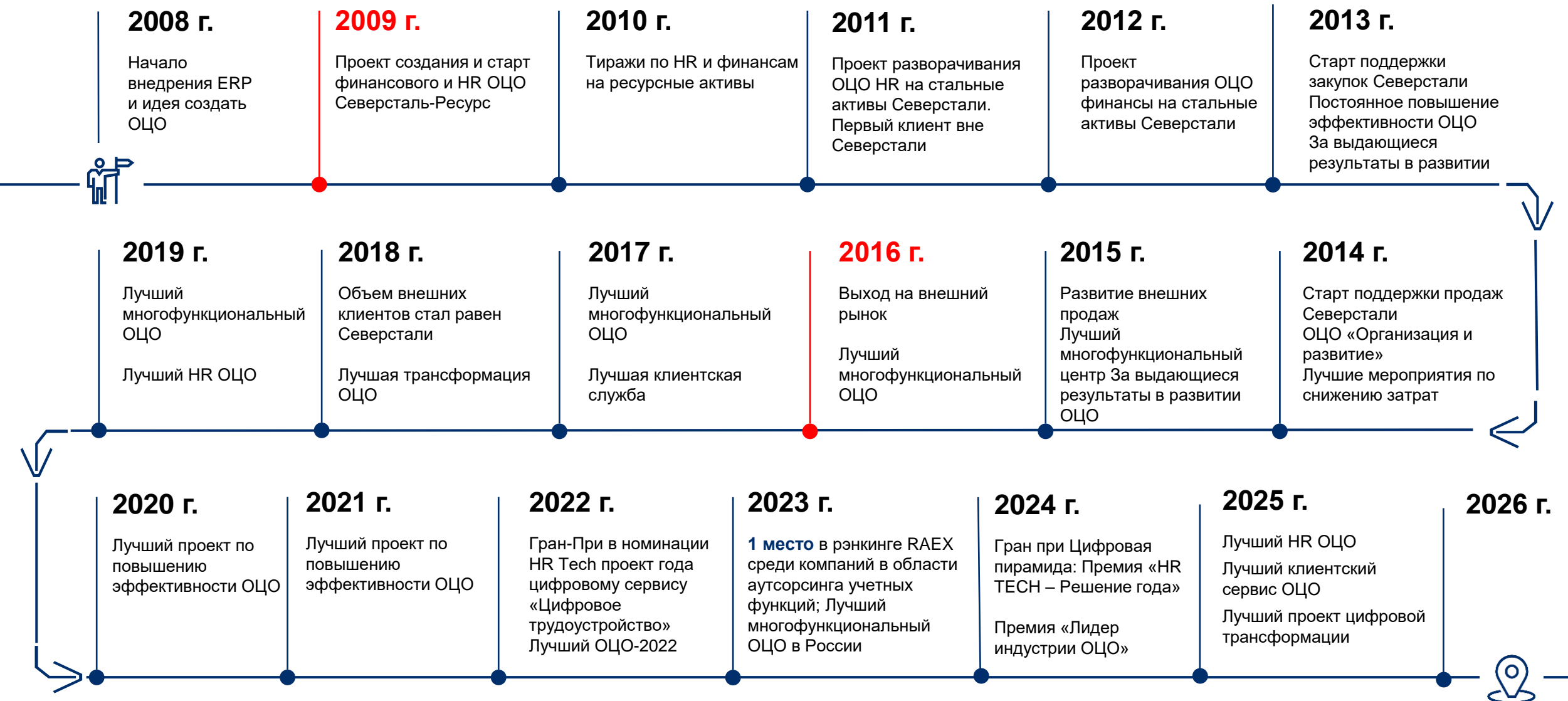
Северсталь – ЦЕС сегодня



Направления развития Северсталь ЦЕС



17 лет развития компании Северсталь – ЦЕС



Контекст





Финансы

- Высокая ключевая ставка ЦБ РФ, ограниченный доступ к оборотным средствам
- Низкая рентабельность инвестиционных проектов и сокращение инвестиционных программ
- Давление на маржинальность бизнеса

Кадры

- Системный дефицит рабочей силы
- Острая нехватка квалифицированных специалистов
- Рост затрат на персонал

Рынок

- Стагнация экономики
- Резкое замедление развития
- Снижение инвестиционной активности

Рост ожиданий

- Потребность делать больше, но при этом экономить

Главный приоритет CFO в текущих условиях – помочь выжить компании



Поиск финансирования

- Оценка доступных источников с учётом стоимости капитала
- Пересмотр условий кредитных соглашений
- Обеспечение ликвидности для операционной деятельности

Снижение затрат

- Поиск возможностей для экономии без ущерба устойчивости
- Ревизия расходов и отказ от низкоприоритетных трат
- Перераспределение бюджета в пользу ключевых направлений

Оптимизация загрузки персонала

- Повышение производительности сотрудников
- Перераспределение функций под приоритеты бизнеса
- Снижение затрат на ФОТ без потери производительности

Создание ценности для бизнеса

- Аналитика для обоснованного принятия управленческих решений
- Прозрачность по прибыльности продуктов и направлений

Из чего на самом деле состоят временные затраты финансовой функции



Транзакции

(Платежи, закрытие периода, выставление счетов, проводки)

38-50%

Операционный контроль

(Отчётность, согласования, мониторинг исполнения, комплаенс)

20-25%

Поддержка сотрудников

(Запросы и консультации от подразделений, управленческая отчётность)

15-20%

Стратегия

(Финансовое планирование, анализ, поддержка решений, трансформация)

10-17%

До 70% рабочего времени финансовой функции уходит на операционные задачи – вместо аналитики и поддержки стратегических решений.

Топ-менеджмент ожидает от CFO роли стратегического партнёра: автоматизация и централизация транзакций высвобождают ресурс для работы с данными и бизнесом.

По данным исследований APQC Finance Benchmarking 2024, PwC Finance Effectiveness Study 2024, Unit4 / Vanson Bourne «The Back Office in 2025»

Предпосылки к трансформации финансовой функции



51%

CFO называют цифровую трансформацию финансовой функции приоритетом №1 на 2026 год

Deloitte Q4 2025 CFO Signals

44%

финансовых функций всё ещё тратят большую часть времени на рутинные транзакции – это главный барьер роста

Everest Group / Cognizant CFO Survey 2025

70%

компаний уже используют GenAI централизованно или по личной инициативе сотрудников

BCG/WFPMA, Creating People Advantage 2026

ИИ меняет природу работы

Агентный ИИ перестраивает бизнес, более 50% организаций ждут трансформационного влияния на финансовые процессы

Операционная сложность растёт

Финансовые функции управляют всё большим числом систем, регуляторных требований и форматов данных. Децентрализованная модель не справляется с этой нагрузкой без потери качества



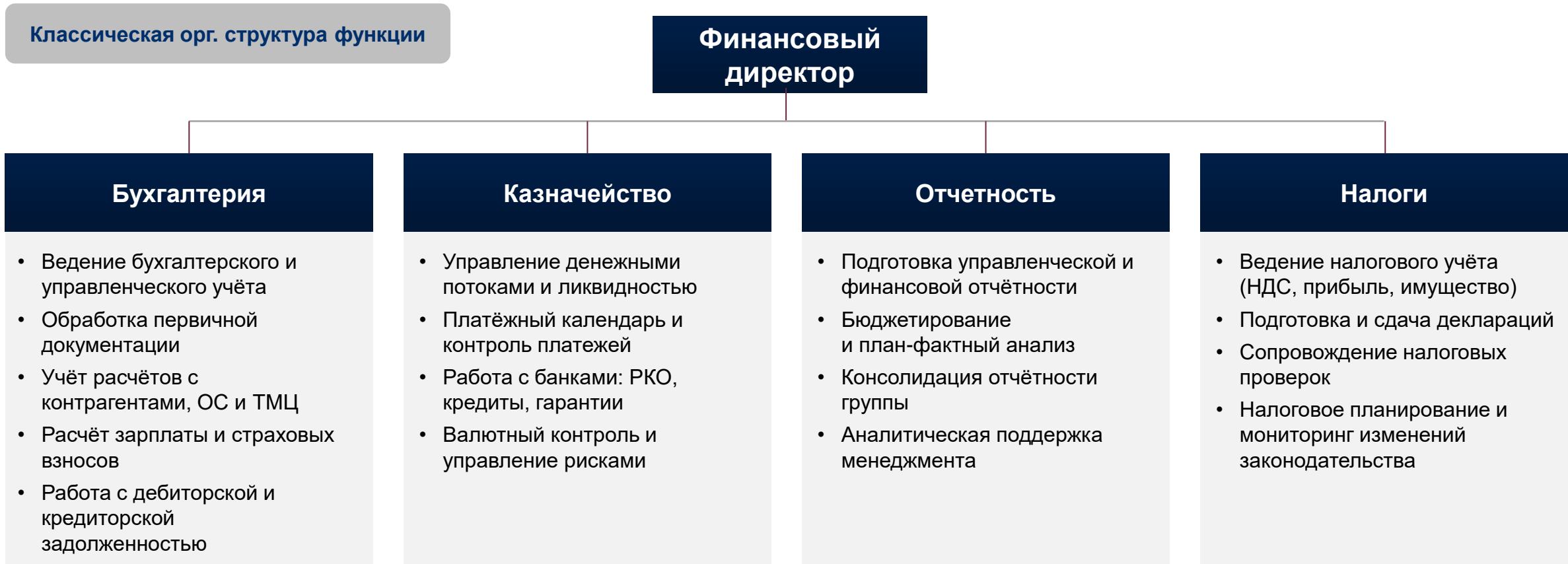
Подходы/стадии трансформации финансовой функции:

- **Организационно-процессная**
(каждый занимается своим делом)
- **Цифровая**
(цифровые сотрудники делают свою работу)

Организационная трансформация: от функциональной вертикали к ОЦО



Линейная организационная структура в финансах



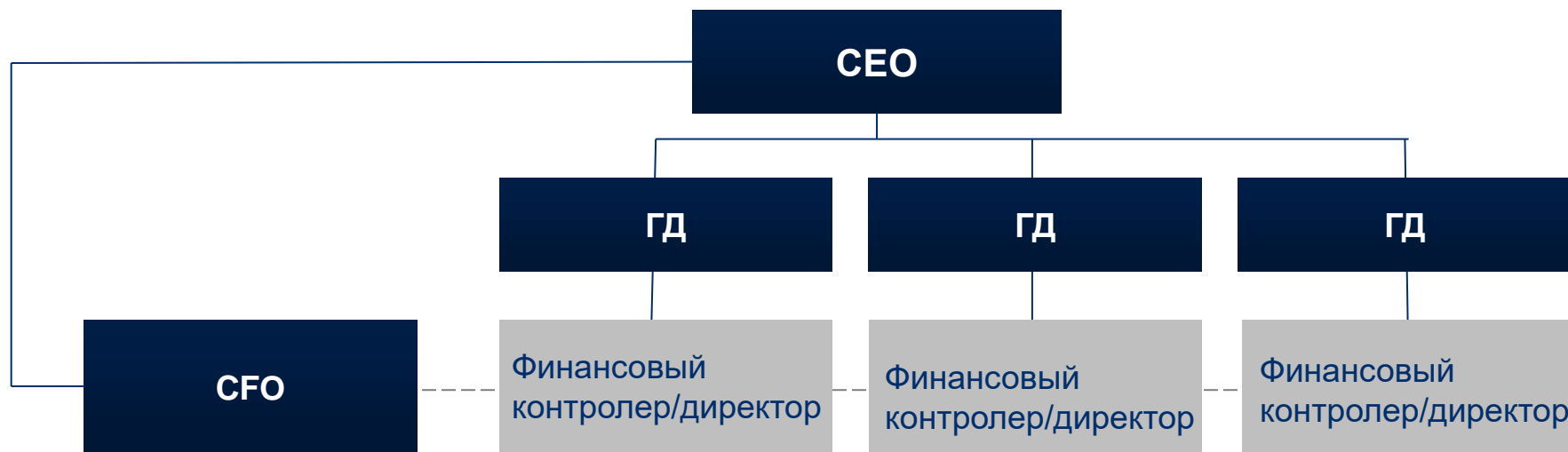
Плюсы:

- Чёткая вертикаль подчинения
- Высокая управляемость
- Специализация по функциям
- Предсказуемость процессов
- Налоговая и учётная безопасность

Минусы:

- Перегрузка финансового директора
- Сложность масштабирования при расширении бизнеса
- Медленная реакция на запросы бизнеса
- Слабое взаимодействие между блоками
- Высокая транзакционная нагрузка
- Риск «бутылочного горлышка»

Матричная организационная структура финансов – Вариант 1 (слабая вертикаль)



Плюсы:

- Контролёр погружён в бизнес-единицу, знает её задачи и говорит с командой на одном языке
- Финансовая поддержка подстраивается под реальные приоритеты ГД – без лишних согласований
- Бизнес воспринимает контролёра как своего.

Минусы:

- Контролёр постепенно начинает работать на интересы ГД и независимость оценки теряется
- CFO фактически выпадает из административной цепочки
- Единые стандарты сложно удержать. Каждая БЕ со временем уходит в собственную практику

Финансовый директор (CFO) осуществляет методологическое руководство финансовыми контролёрами, встроенными в бизнес-единицы. Административное подчинение контролёров – генеральным директорам (ГД) бизнес-единиц. Функциональное (пунктирное) подчинение – CFO. Модель обеспечивает близость финансовой функции к бизнесу при сохранении единых стандартов.

Матричная организационная структура финансов – вариант 2 (сильная вертикаль)



Финансовый директор осуществляет прямое административное руководство финансовыми контролёрами во всех бизнес-единицах. Генеральные директора заказчиков (ГД) взаимодействуют с контролёрами по операционным вопросам, но не управляют ими. Вертикаль финансовой функции замкнута на ФД – он видит все БЕ и контролирует исполнение единых стандартов напрямую.

Плюсы:

- Финансовые решения CFO реально исполняются, административная вертикаль не даёт им зависнуть на уровне ГД
- Все БЕ работают по единым правилам: отчётность сопоставима, стандарты не расходятся
- CFO видит картину целиком и перебрасывает финансовый ресурс туда, где компании сейчас важнее

Минусы:

- У контролёра два начальника и в любой спорной ситуации он вынужден выбирать, чью сторону принять
- CFO перегружен прямым руководством всеми контролёрами плюс стратегическая повестка
- Модель держится на личности: уйдёт сильный CFO и структура начнёт рассыпаться

Внутренняя структура финансов с переводом на целевую операционную модель



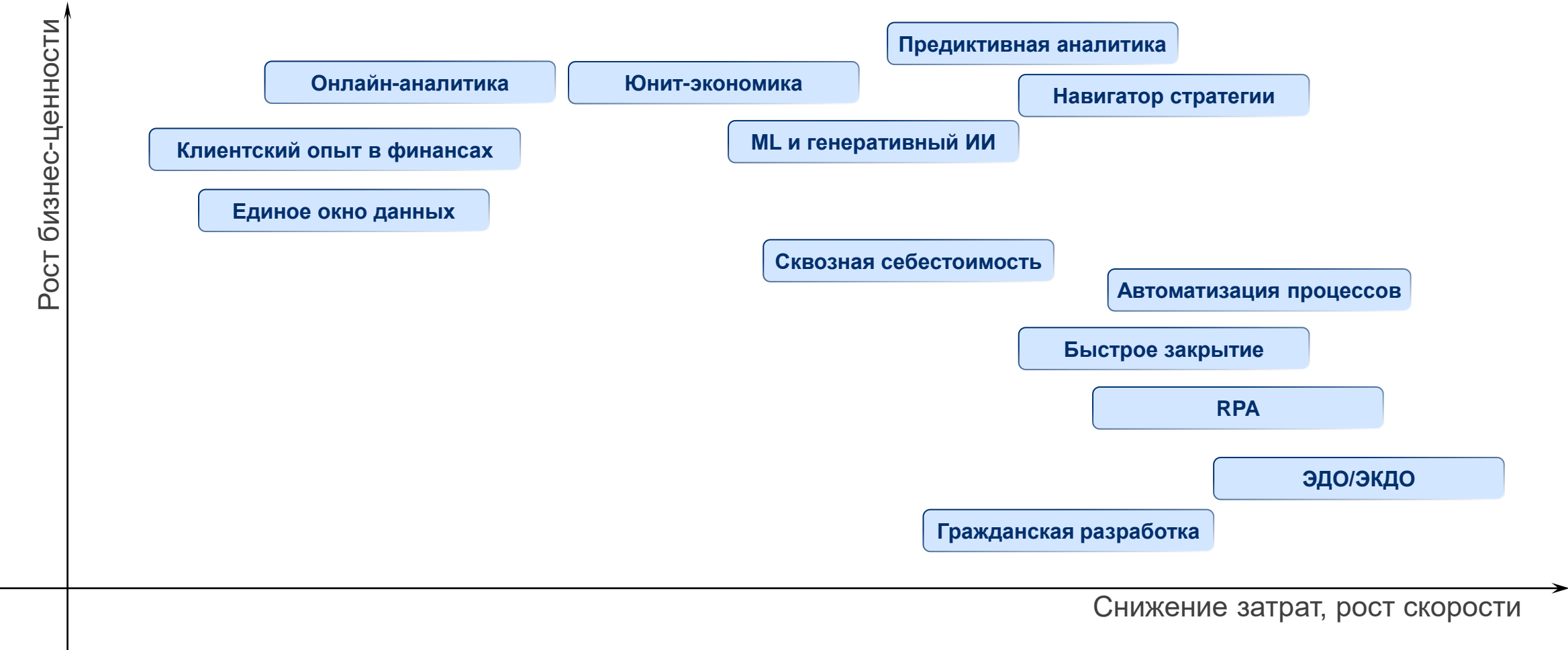
Эволюционное развитие целевой операционной модели



Цифровая трансформация



Ключевые зоны цифровой трансформации



Автоматизация ЦЕС – цифры и факты за 2025 г.



Управление сервисными запросами (Тикетинг)

- 1 300+ пользователей, месяц
- 100 000+ сервисных запросов, месяц
- 100+ юридических лиц (включая клиентов ВРО)

0% Потерянных обращений

до 30% Снижение затрат

до 30% Автоматизации рутинных действий и снижения ошибок человеческого фактора

100% Стандартизированная отчетность в BI



ЭДО

- 3,2 млн/год документов в системе Северсталь ЕСМ
- 1,8 млн./год входящих документов от поставщиков по ЭДО

82% Автопостинга

1 день → 2 часа
Сокращение времени от передачи документа до отражения затрат в учете

90% Входящих документов обрабатывается без участия человека (автоподписание, автопроверки и автопроводки)



RPA (программные роботы)

- 130 процессов автоматизировано

57,8 млн руб.

Экономический эффект



ЕКС (единая контрольная среда) и Инцидент-менеджмент

- 1700+ контрольных процедур в библиотеке ЕКС
- 4300+ задач по выполнению КП, месяц
- 600+ инцидентов обработано

до 30% Ежегодное снижение реального ущерба (в т.ч. Штрафы и пени)

18% Снижение количества ошибок год к году

15% Снижение повторяемости инцидентов

30% Контролей автоматизировано в учетной системе

Автоматизация ЦЕС – цифры и факты за 2025 г.



Витрина налогового мониторинга (интеграция витрины с АИС «Налог-3»)

- 30+ активных пользователей
- 120+ запросов ФНС в 2025 г.
- 8+ юридических лица
- 11 реализованных сервисов для интеграции с АИС «Налог-3»

0%

Потерянных запросов ФНС

до 50%

Сокращение запросов ФНС в сравнении с периодом до мониторинга

4,6 → 1,9 г.

Сокращение срока закрытия года для налоговой проверки (2024 год закрыт для проверок)



Налоговый учет и отчетность

- 95% уровень автоматизации процесса расчета налогов
- 99% автоматическое формирование налоговой отчетности
- 100% ЭДО с налоговым органом
- 90% автоматическое формирование отчетности ТЦО, КИК и МГК

99%

Уровень SLA

16 дн. → 2 дн.

Сокращение срока закрытия налогов

30%

Сокращение трудозатрат на формирование отчетности и подготовку ответов на запросы ФНС



Fast Close Монитор управления закрытием

- 22 ERP компании + 18 non-ERP компаний периметра Северстали
- 16+ тыс. шагов закрытия
- 800+ пользователей, информируемых о ходе закрытия

75%

Шагов закрытия полностью автоматизированы

87%

Контрольных процедур закрытия автоматизированы

на 3 к.д.

Консолидированные данные по группе компаний CBC, финансовые отчеты и отчеты KPI

1,5 раза

Сокращение трудозатрат на обработку процессов закрытия



Статотчетность (SAP)

- 10000+ отчетов ежегодно
- 42 юридических лица (включая клиентов BPO)

60%

Автоматизированных форм

на 50%

Снижен риск начисления штрафа за счет внедрения робота по отслеживанию появления новых форм к предоставлению в Росстат

Примеры проектов автоматизации в финансах с использованием ГенИИ



Кейс 1

Название проекта:

Цифровой ИИ-агент для распознавания документов

Инструменты:

ИИ-агент для распознавания нестандартных документов (рукописных, плохого качества, неформализованных)

+

LLM-модель

+

система классификации и экспорта в SAP

Эффект:

25,3

млн руб. в год
экономии

Кейс 2

Название проекта:

Цифровой аналитик EVA

Инструменты:

LLM-ассистент

+

интеграция с календарем, кадровой системой, базой знаний и документами компании

Эффект:

10,8

млн руб. в год
экономии

Кейс 3

Название проекта:

Автоматизация сверки взаиморасчетов

Инструменты:

OCR инструмент для распознавания документов (Content Capture)

+

RPA для сравнения распознанного документа с данными системы учета

+

автоматическое создание протокола разногласий

Эффект:

6,1

млн руб. в год
экономии

Практический опыт Северсталь – ЦЕС для вашего бизнеса



Наши услуги:



Как мы можем помочь:

Аутсорсинг
финансовых
процессов

01

Пересборка
процессов в финансах

02

Повышение
операционной
эффективности

03

Сопровождение
до результата

04

**Спасибо
за внимание**



8 800 700 25 61

info-ssc@severstal.com

severstalssc.com

