

# Трансформация роли CFO

Новая реальность и взгляд в будущее

---

*Кейс ПЭК: от перестройки финфункции  
через кризис — к расширению полномочий*

Роман Ромашевский,  
финансовый директор Холдинга ПЭК



# Ромашевский Роман, финансовый директор Холдинга ПЭК



**ПЭК:**



**почтатех**



**TELE2**

**Выпускник**  
МГУ им. М.В. Ломоносова / НИУ ВШЭ

**Преподаватель**  
МГУ им. М.В. Ломоносова



**Более 15 лет опыта** работы в сфере финансов и бизнес-анализа в отрасли логистики, ИТ, связи и коммуникаций



Работал в ведущих иностранных и российских компаниях разного масштаба от федерального почтового оператора до финтех-стартапа, резидента «Сколково»



Эксперт в области финансов, финтеха, автоматизации бизнес-процессов, цифровизации бизнеса, комплексном внедрении BI-систем



Реализовал **более 15 масштабных проектов** по разработке и внедрению масштабных ИТ-решений для оптимизации бэк-офисных процессов

# Структура выступления: три акта

## 01 ФУНДАМЕНТ

### Как мы пришли и перестроили всё

- Приход команды в ПЭК (2024)
- Стратегия развития финансов на 3 года
- Единый центр правды, BI, прозрачность

## 02 ИСПЫТАНИЕ

### Кризис 2025 и роль CFO

- Логистический кризис отрасли
- Стратегический и операционный ответ
- Cash Flow как приоритет №1

## 03 ГОРИЗОНТ

### CFO шире: новые полномочия

- Коллегиальные органы
- HR-функция под CFO
- ИИ и глобальные тренды 2026

# 01

## Фундамент

---

*Приход команды. Перестройка с нуля.  
Единый центр правды.*



# Точка входа: что нашли и как перестроили (2024)

## Точка входа

- Отсутствие единого источника достоверных данных
- Разрозненные учётные системы без связи между собой
- Финансовая функция — в роли учётика, не партнёра
- Нет BI-аналитики в реальном времени

## Что сделали за 5 месяцев

- **BI-трансформация:** системы аналитики в режиме реального времени
- **Учётные системы:** новые модули, прозрачность данных
- **Верификация:** финансовый департамент — единственный источник истины
- **Регламенты:** полный цикл обязательных фин. процедур

Финансовый департамент стал единым центром правды Холдинга — фундаментом для любых управленческих решений

# Стратегия развития финансового блока: путь 2024 → 2026



## ФИНАНСОВЫЙ ЭФФЕКТ

**330** млн ₽

доп. выгоды Холдингу

126 → 249 → 330 млн ₽  
окт'24 → фев'25 → июл'25

**–35%**

оптимизация FTE факт

-50% оптимизация FTE  
без учета бухгалтерии

## ПРОГРЕСС СТРАТЕГИИ

**71%**

исполнение стратегии в  
момент ее обновления

**17**

инициатив в работе

**99.9%**

точность прогноза выручки

**5**

направлений трансформации

# 02

## Испытание

---

*Логистический кризис 2025.  
Роль CFO как гаранта выживания.*



# Логистический кризис 2025: что произошло в отрасли

## «Ножницы» 2024–2025

Динамика по логистической отрасли



### Объёмы продаж



Падение спроса на логистические услуги

### Расходы отрасли



Рост издержек: ставки, ФОТ, парк

### Маржинальность



Сжатие маржи, давление на ликвидность

Кризис вывел роль CFO на передний план — именно здесь принимаются решения о выживании компании

# Ответ CFO на кризис: два направления

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

- 1 Сокращение и оптимизация ресурсов** Отказ от части складов, переезд на меньшие площади. Сокращение персонала бэк-офиса.
- 2 Заморозка инвестиционной активности** Остановка инвестиционных проектов, пересмотр капитальных затрат Холдинга.
- 3 Пересмотр структуры капитала** Стратегические партнёрства с банками и лизинговыми компаниями. Реструктуризация долгового портфеля.
- 4 Реконфигурация Холдинговой структуры** Пересмотр направлений деятельности. Виртуальные счета — точный детектор подразделений, сжигающих деньги без результата.

## ОПЕРАЦИОННЫЙ РУЧНОЙ РЕЖИМ

- 1 Точечный отбор каждого платежа** Ежедневный ручной приоритет. Ни одного автоматического платежа.
- 2 Дробление и переговоры с контрагентами** Согласование отсрочек, разбиение крупных платежей на части, реструктуризация обязательств.
- 3 Контроль дебиторки и платежей Холдинга** Ускорение ДЗ, индивидуальная работа с контрагентами. Внутри Холдинга — единый платёжный приоритет, без задержек.
- 4 CFO — последний рубеж** Ни одно решение о расходах не принималось без финансовой оценки последствий.

Стратегические решения о структуре + ручное управление ликвидностью — оба фронта одновременно

# 03

## Горизонт

---

*CFO становится шире.  
Новые полномочия, ИИ, глобальные  
тренды.*



# CFO в системе управления: больше чем финансы

## Лучшая практика

- CFO входит во все коллегиальные органы управления компании
- Финансовый директор — co-pilot CEO, а не технический специалист
- Ни одно стратегическое решение не принимается без финансовой оценки
- CFO обеспечивает связь между операционной реальностью и стратегией

## Кейс ПЭК: трансформация управления

### Совет Директоров

- Представители учредителей
- **Финансовый директор (CFO)**
- Независимые директора

### Правление

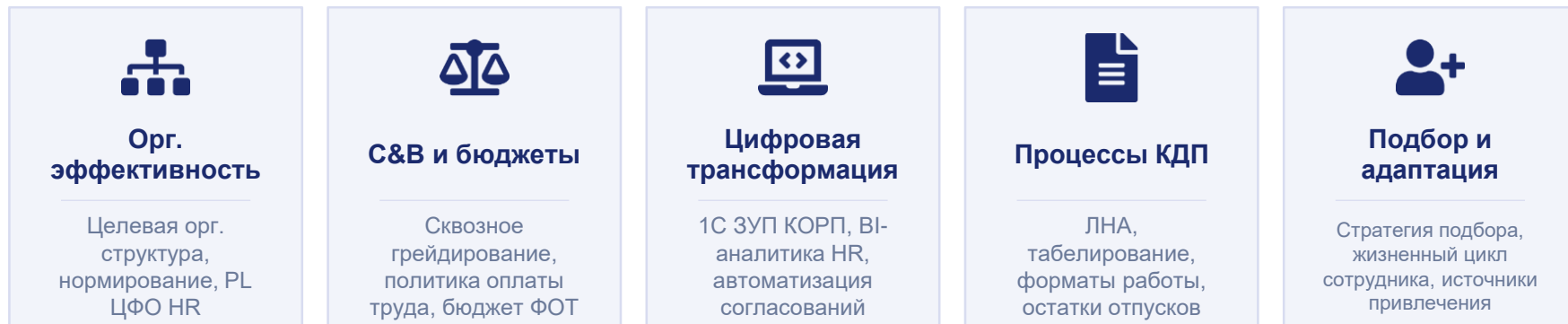
- Генеральный директор
- Заместитель генерального директора
- **Финансовый директор (CFO)**
- Руководитель операционного развития
- Руководитель коммерческого блока

**CFO — не контролёр, а эксперт, погружённый в бизнес-логику и несущий ответственность за стратегию**

# CFO как куратор HR: куда движемся и что делаем в 2026



## План развития на 2026: пять направлений работы



Финансовый блок масштабирует свой опыт перестройки на HR-функцию

# Финансовая функция: от учётчика к архитектору

## ВЧЕРА · УЧЁТЧИК

- Ручной сбор и сверка данных
- Контроль исполнения бюджета
- Ретроспективный анализ
- Фокус на сокращении затрат



## СЕГОДНЯ · АРХИТЕКТОР

- Автоматизация и архитектура данных
- Управление эффективностью через модели
- Предиктивная аналитика и сценарии
- Поиск точек роста и новых моделей

Финансовая функция уходит от рутины: сначала через автоматизацию, теперь через ИИ. В горизонте 5 лет **до 70% операций** может быть передано ИИ. Фокус смещается с «рук» на «головы» сотрудников.

### Наш текущий фокус в ПЭК:

1

#### Авто-распознавание документов

Накладные, акты, счета — без ручного ввода

2

#### ИИ-аудит транзакций

Автоматическое выявление аномалий

3

#### Сокращение процессного навеса

Устранение избыточных согласований

87% CFO считают ИИ критически важным для финфункции в 2026 · Deloitte CFO Signals Q4 2025

# Глобальные тренды CFO 2026

## 01

Gartner

### Autonomous Finance

CFO делегирует рутинную трансформацию и фокусируется на стратегии. Заккрытие периода — в режиме реального времени.

## 02

Deloitte

### Chief Value Officer

57% CFO играют ведущую роль в стратегии организации. Ответственность за целостную стоимость — не только P&L.

## 03

PwC / EY

### Human-Centric CFO

Лучшие CFO строят ценность через связку стратегии, технологий и таланта. Куратор культуры трансформации.

# ВОПРОСЫ?

---

*Трансформация через прозрачность и лидерство*

- **Фундамент:** прозрачность и единый центр правды
- **Испытание:** кризис как проверка роли CFO
- **Горизонт:** шире, глубже, умнее

**КОМАНДА CFO ПЭК · [www.pescom.ru](http://www.pescom.ru)**

