



Организация финансовой функции в группе компаний в современных условиях

Глазкова Анна, финансовый директор · **VIG Trans**



01

Современный подход

Построение финансовой функции

02

KPI

Метрики эффективности в группе

03

Будущее

Тренды и технологии

04

Культура

Среда для развития финансов



6
офисов



>4 000
действующих
клиентов



17
место в рейтинге
таможенных
представителей



>16
лет на рынке
логистики и ВЭД



5
стран



>600
надежных
партнеров
в нашей сети



>13 000
таможенных
деклараций
оформлено
в течение года



30%
ежегодный рост
объема
грузоперевозок



Россия



Китай



Беларусь



Казахстан



Турция

Международный логистический оператор



География присутствия


Офисы и представительства




География присутствия





СКЛАДСКАЯ СЕТЬ


 ЛИТВА


 Вильнюс*


 КАУНАС


 ПОЛЬША

 ВАРШАВА


 БЯЛА
ПОДЛЯСКА

 ГЕРМАНИЯ


 БЕРЛИН

 ГАМБУРГ


 ИТАЛИЯ

 ВЕРОНА

 КИТАЙ

 ШАНХАЙ

 ГУАНЧЖОУ

 НАНКИН

 РОССИЯ

 ОДИНЦОВО**

*Вильнюс (Литва),
генеральный склад консолидации VIG Trans

**Одинцово (Россия),
собственный склад ответственного хранения VIG Trans



Почему финансовая функция переживает трансформацию

Финансовая функция перестала быть исключительно учетно-контрольной. Сегодня CFO — стратегический партнер, архитектор управленческой модели, интегратор данных и центр устойчивости в условиях неопределенности.

Волатильность рынков

Санкционные и регуляторные ограничения

Дефицит ликвидности

Рост стоимости капитала

Цифровизация

Кадровый дефицит и автоматизация

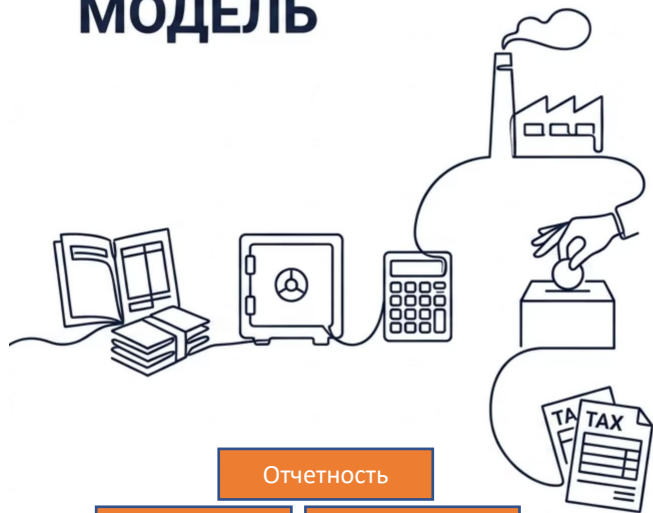
Скорость решений

Распределённые международные структуры

«Вопрос стоит уже не в том, нужна ли трансформация финансовой функции, а в том — насколько быстро компания сможет её провести»

Эволюция финансовой функции

ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ



СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ



Бизнес -
партнерс
тво

Предиктивная
аналитика

Управление
стоимостью
бизнеса

Управление
рисками

Переход от реактивной учётной модели к проактивной, data-driven архитектуре — ключевое изменение последнего десятилетия. Современный CFO участвует в формировании стратегии, управляет данными и становится драйвером цифровой трансформации.

Модели организации финансовой функции в группе



Централизованная

- Единые стандарты и казначейство
- Централизованная отчётность
- Высокая управляемость



Децентрализованная

- Автономия бизнес-единиц
- Высокая скорость локальных решений
- Адаптация под специфику бизнеса



Гибридная (наиболее актуальна)

- Центр: методология, контроль, стратегия, риск-менеджмент
- Бизнес-единицы: операционное управление, P&L ответственность



Какую модель выбрать?

Архитектура современной финансовой функции

1

Единая финансовая модель

Единый план счетов, унифицированные KPI, единые методологии бюджетирования и мастер-данные.

2

Цифровая платформа

ERP, BI-системы, CPM/EPM, роботизация процессов (RPA), AI/ML в прогнозировании.

3

ОЦО

Бухгалтерия, payroll, казначейские операции, документооборот.

4

Центры экспертизы

M&A, налоговое структурирование, трансфертное ценообразование, риск-менеджмент, инвестиционная аналитика.



KPI финансовой функции в группе компаний

«KPI финансовой функции должны стимулировать не бюрократию, а создание стоимости для бизнеса»

- ROIC, ROE, EVA, EBITDA margin, FCF
- Net Debt / EBITDA, Оборачиваемость, SGR
- Точность прогноза, отклонение факта от бюджета

Операционные KPI

- Срок закрытия периода, time-to-report, time-to-budget
- Ошибки отчётности, результаты аудита
- Стоимость финансовой функции, уровень автоматизации

KPI бизнес-партнёрства

- Участие в росте EBITDA, качество аналитики
- Внутренний NPS, удовлетворённость заказчиков



Типичные ошибки: слишком много метрик, ориентация только на контроль, отсутствие связи со стратегией, конфликт KPI между центром и бизнес-единицами.

Взгляд на будущее: тренды ближайших 3–5 лет



Финансовая функция трансформируется от операционного исполнителя к стратегическому навигатору.

Рутинные операции автоматизируются, а ценность создаётся через:

- ✓ аналитику,
- ✓ сценарное моделирование
- ✓ скорость принятия решений.

Команда будущего: новые компетенции финансистов



Грамотность по работе с данными (Data Literacy)

Понимание данных, работа с BI-инструментами, интерпретация аналитики.



Понимание технологий

AI/ML, RPA, ERP — финансист должен быть архитектором цифровых решений.



Стратегическое мышление

Storytelling через цифры, участие в бизнес-решениях, коммуникация с топ-менеджментом.



Управление изменениями

Agile-подходы, готовность к трансформации, постоянное обучение.



«Меньше операционистов — больше аналитиков и архитекторов решений»

Культура, способствующая развитию финансовой функции

Даже лучшая структура и технологии не работают без соответствующей корпоративной культуры.

От контроля к партнёрству

Совместное принятие решений, прозрачность, сервисная роль финансов вместо «финансы запрещают».

Культура данных

Единый источник данных, доверие к цифрам, ответственность за качество информации.

Развитие команды

Кросс-функциональные команды, внутренние академии, ротация, развитие цифровых и бизнес-компетенций.

CFO становится лидером изменений, наставником и транслятором стратегии — именно руководитель задаёт тон культурной трансформации.

Выводы и вопросы для дискуссии

FINANCIAL
STRATEGY



Финансы — стратегический центр бизнеса

Не только учёт, но управление будущим компании.



Данные и скорость — главный актив

Побеждают компании с качественной аналитикой и гибкой моделью управления.



Технологии + люди + культура

Технологии — обязательное условие, но ключевое значение имеют люди и управленческая зрелость.



CFO — архитектор устойчивости

Финансовый директор становится ключевым драйвером трансформации компании.



Вопросы для обсуждения: Где граница между централизацией и автономией? Какие KPI реально отражают эффективность? Насколько AI способен заменить аналитиков? Какие компетенции CFO будут востребованы через 5 лет?

Спасибо за внимание!



Анна Глазкова

Финансовый директор VIG Trans

glazkova@vigtrans.com

