

# **CFO как архитектор стоимости: как выстроить финансы в экосистеме**

**Три среды функционирования CFO -  
от финансовой устойчивости до роста капитализации**

**Денис Михалин**

**Финансовый директор ГК ППР - Передовые Платежные Решения АССА**

# О чем поговорим

01

## **Три среды CFO**

Архитектор, партнер и создатель стоимости: три режима одновременно

02

## **Архитектура финансовой устойчивости**

Фундамент масштабирования - данные, процессы, контроль, цифровизация

03

## **Со-пилотирование бизнес-инициатив**

CFO как партнер роста, а не контролер. FBP, инвест-политика, кредитный риск

04

## **Финансовый инжиниринг для капитализации**

M&A, asset-light, налоговый щит, монетизация активов: как CFO создает стоимость





# Тренды и вызовы роли CFO

Последние пять лет стали временем быстрых адаптаций и пересмотра управленческих моделей. На этом фоне роль CFO - одна из немногих позиций, которая стала одновременно более сложной и более устойчивой.\*

## Ключевые тренды

Устойчивость вместо турбулентности	В условиях неопределенности CFO оказался не просто носителем финансовой дисциплины, а архитектором устойчивости бизнеса.
Новая широта роли	CFO принимает решения на стыке стратегии, ликвидности, капитала, операционной эффективности и рисков

## CFO интегрирует

 Стратегия	Долгосрочное видение, стратегические приоритеты
 Финансовая модель	Драйверы роста, сценарное планирование, оценка стоимости
 Операционный контур	Эффективность бизнеса и процессов, контроллинг
 Ликвидность	БДДС, управление оборотным капиталом, фондирование
 Риски	Кредитные, операционные, рыночные риски

# CFO – архитектурная роль. Три среды одновременно

*«Ценность CFO определяется тем, насколько он работает во всех трех средах, а не только в одной.  
Мне нужно одновременно выстраивать систему, участвовать в решениях и думать о стоимости»*



## Три среды CFO

	<b>Архитектор финансовой устойчивости</b>	RUN - создание системы, которая работает без CFO. Данные, процессы, МСФО, fast closing - фундамент для всего остального
	<b>Финансовый партнер / со-пилот бизнеса</b>	CHANGE - участие в операционных решениях до ошибки. FBP встроены в бизнес-единицы. CFO = со-пилот CEO
	<b>Архитектор роста стоимости</b>	STRATEGY - каждое решение CFO: «как это влияет на стоимость компании?» M&A, структура капитала, монетизация активов

### Нельзя выбрать только одну:

- Устойчивость без партнерства - бухгалтерия
- Партнерство без устойчивости - советы без данных
- Стоимость без партнерства - масштабирование без синергий

# Архитектура финансовой устойчивости – фундамент масштабирования

*«Нельзя принимать правильные решения на плохих данных. Нельзя масштабировать бизнес на ненадежных процессах. CFO строит систему, которая работает без него»*

## Пять элементов финансовой архитектуры

01	Финансовая архитектура группы: финансовая структура + МСФО + аудит Big4 + governance + compliance
02	Управленческий учет: P&L по бизнес-единицам, юнит-экономика
03	Система операционной эффективности: Продажи, Supply chain, Персонал, SG&A, IT CAPEX
04	Fast closing и цифровизация: Optimacros, ML Cash Flow, 1C УХ, BI аналитика
05	Ликвидность и долг: ND/EBITDA, cash flow, платежный календарь, WC оптимизация

★ Принцип: финансовая устойчивость - это не бухгалтерия. Это операционная платформа для роста бизнеса.

# Финансовое бизнес-партнерство: CFO как со-пилот, а не контролер

*«Финансы создают ценность не когда проверяют, а когда участвуют в принятии решений раньше, чем ошибка случилась»*

Инструмент / Направление	Что делает CFO-партнер
 <b>Институт FBP</b>	Финансовые бизнес-партнеры встроены в операционные команды БЕ и ЦФО. Аналитика в реальном времени
 <b>Инвестиционная политика</b>	Матрица полномочий. NPV / IRR / payback. Обязательный пост-аудит. Time to profit <12 мес.
 <b>Скоринг и кредитный риск</b>	ML-скоринговая модель. Страхование ДЗ. Воронка проблемной задолженности
 <b>Транзакции экосистемы</b>	Платежная инфраструктура. Ускорение денежных операций внутри экосистемы. Развитие финансовых сервисов
 <b>Reporting и стратегия</b>	Board-пакеты для акционеров. Финансовая стратегия под бизнес-стратегию. Защита позиции на уровне UBO

★ CFO = не контролер, а партнер. Доверие CEO-CFO = предсказуемость + прозрачность + общий язык + совместное лидерство

# Финансовый инжиниринг для роста капитализации.

## Пять источников стоимости.

«CFO думает не категориями бюджета, а категориями стоимости. M&A - не про покупку, а про захват синергий»

Инструмент финансового инжиниринга	Как реализовано на практике
M&A: захват синергий	Полный цикл: скрининг → DD → структурирование → PMI → синергии. CFO временно = врем. CEO при PMI
Asset-light трансформация	Масштабирование сервисов и продуктов экосистемы в модели агрегатора без физических активов и долгов на собственном балансе
Монетизация активов	Скоринговая экспертиза → коммерческий продукт. Финансовые сервисы – как продукт
Финансовый инжиниринг	Структурирование капитала, капитализация активов, оптимизация структуры группы, ТЦО
Capital allocation	Стратегическая финансовая модель по драйверам роста. Dividend capacity. Covenant headroom >15-20%. Рефинансирование

# 6 принципов CFO как архитектора стоимости

«Что взять из этого выступления»

1	Три среды - не выбор, а система	Устойчивость + партнерство + рост стоимости работают параллельно. Нельзя жертвовать одним ради другого
2	Данные первичны всегда	Fast closing, P&L по БЕ, ML-прогноз CF - основа решений. Масштабировать бизнес на ненадежных данных невозможно
3	Финансы встраиваются в бизнес	FBP в операционных командах - не консультант, а участник. CFO = со-пилот CEO, не финансовый контролер
4	Каждое решение - это стоимость	«Как это влияет на стоимость компании?» - вопрос CFO задает первым. M&A, инвестиции, структура капитала
5	PMI - работа CFO, а не юриста	Интеграция начинается на этапе скрининга. Захват синергий - финансовая задача.
6	Строить систему, а не себя	Цель - финансовая функция, которая работает без CFO. Команда, мыслящая самостоятельно. Это и есть архитектурная роль