



# Современный подход к постановке КРІ для подчиненных финансового директора

Анна Пономарь, 26.05.2026

# Обо мне

## Анна Пономарь

Заместитель  
генерального директора  
по финансам

- ✓ 7 юридических лиц
- ✓ оборот 37 млрд руб.
- ✓ 37 человек в команде



## Направления деятельности в Дирекции по финансам

Финансовая  
отчетность и  
планирование

Финансовые  
бизнес-  
партнеры

Казначейство

Кредитный  
контроль

Коммерческий  
контроль

Риск  
менеджмент и  
внутренние  
контроли



# Systeme electric

Энергия. Технологии. Надежность.

Технологическая компания с единой экосистемой на базе российского ПО

Экспертиза, основанная на лучших мировых практиках

Оборудование, технологии и комплексные решения для управления электроэнергией и автоматизации

Услуги и решения для строительства, промышленности, инфраструктуры и ЦОДов

3 000+

Сотрудников

18

Офисов в крупнейших городах России и Беларуси

Schneider  
Electric

Systeme  
electric



Российское производство.  
Мировая экспертиза.

Оборот в 2025г ~ 37 млрд руб.

Systeme  
electric



МЕХАНОТРОНИКА

DEKraft

## Активы компании

1. Завод «Потенциал»  
(г. Козьмодемьянск)
2. Завод ЭлектроМоноблок  
(«СЭЗЭМ», г. Коммунар)
3. НТЦ «Механотроника»  
(г. Санкт-Петербург)
4. Инженерно-Сервисный Центр  
(г. Москва)
5. Центр Инноваций  
(г. Иннополис).

Продолжает оказывать сервисную поддержку инсталлированной базы Schneider Electric в качестве авторизованного поставщика сервисных услуг.

Компания образована в 2022 году в результате продажи бизнеса Schneider Electric в РФ и Беларуси локальному руководству.

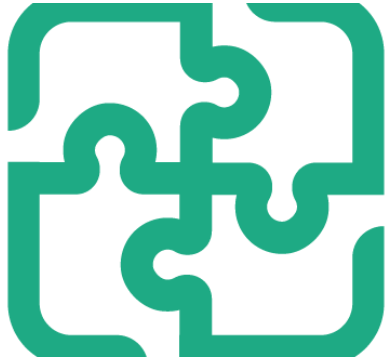
Systeme  
electric



# О чем поговорим сегодня

- Ключевые вызовы для финансового департамента компании в эпоху трансформации и изменений
- Как меняется роль CFO
- Финансовая экосистема и KPI в компании
- Система мотивации сотрудников
- Пример групповых целей компании
- Пример KPI руководителей финансового департамента

# Основные вызовы для финансового подразделения



## Управление финансами

- Управление ликвидностью и денежными потоками
- Сценарное планирование и стресс тесты
- Контроль операционной эффективности
- Оценка инвестиций и проектов
- Коммуникация с инвесторами и директорами



## Управление рисками

- Макроэкономическая волатильность (инфляция, ставки, валюты, налоги)
- Санкционные риски
- Кибер риски и защита данных
- Регуляторные риски
- Риски ликвидности
- Риски непрерывности деятельности
- Риск недостоверности данных



## Управление изменениями

- Цифровая трансформация финансовой функции
- Внедрение ERP, BI, AI
- Трансформация бизнес-моделей
- Перестройка KPI и системы мотивации
- Развитие цифровых компетенций команды

# Роль CFO сегодня: от «стража» к «катализатору»

Стратегический партнер		Гарант устойчивости		Лидер трансформации	
Взаимодействие с Советом Директоров	Взаимодействие с управляющими директорами	Управление финансовыми результатами	Управление финансовыми ресурсами	Управление рисками	Управление изменениями
Эффективность бизнеса	Драйвер KPI	Управленческая отчетность	Управление ликвидностью	Страхование рисков, имущества, ответственности	Цифровая трансформация
Оценка инвестиций и ROI проектов	Информирование о результатах	Аналитика по бизнесам	Кредитный менеджмент	Матрица полномочий и согласований	Непрерывные улучшения
Финансовая структура	Прогноз и контроль бюджетов	Планирование продаж, прибыли, операционных расходов	Планирование денежных средств	Система внутреннего контроля	Развитие команды и компетенций
Согласование внутренних процессов и изменений	Проекты по внутренней эффективности	Рабочий капитал	Кредитные линии, долговая нагрузка	Система антикризисного управления	Управление кризисами

Быть драйвером роста и изменений, удерживая риски под контролем

# Финансовая экосистема

## *Система KPI и групповые цели*

- Коммерческие результаты
- Рабочий капитал
- Долгосрочные инвестиции
- Операционный и свободный денежный поток

## *Бизнесы и заводы*

- Рабочий капитал по бизнесам
- ДДС по бизнесам и заводам
- Рабочий капитал по заводам
- Капитальные вложения по заводам

## *Аналитика Fine BI*

- Заказы, продажи, маржа, опер и ком расходы, раб капитал, КЗ
- Дейли кэш, ДДС прямой, косвенный, ДЗ, просрочка
- Акции, бонусы, премии клиентам



# Система мотивации сотрудников



Цели по продажам для  
коммерческих  
подразделений

Смешанные цели для всех остальных  
подразделений

Групповые цели

Цели подразделений

Индивидуальные цели

**3 показателя** групповых целей  
на уровне всех юридических лиц  
компании (30-60%)

Чем выше должность, тем  
большой вес имеет групповая  
часть целей (максимум 60% для  
высшего руководства)

Отдельные цели для достижения  
**показателей бизнес  
подразделений** (30%)

Также для руководителей  
функциональных подразделений  
личные цели являются целями  
подразделения (40%)

**Индивидуальные цели**  
сотрудников некоммерческих  
подразделений (40-70%)

Чем ниже должность, тем  
большой вес имеет  
индивидуальная часть  
(максимум 70%)

# Пример групповых целей



Показатель	Вес, %	Единицы измерения	Минимум 0%	Цель 100%	Максимум 200%
Продажи	40%	млн. руб.	10 000	15 000	20 000
Цикл оборотного капитала	30%	дни	160	145	130
Операционный денежный поток	30%	млн. руб.	1 300	2 000	2 700

**Продажи** - торговый оборот компаний группы с внешними клиентами (не учитываются внутригрупповые продажи и перевыставление расходов)

**Цикл оборотного капитала** - период в днях, за который денежные средства совершают полный оборот с момента закупки материалов/товаров до момента получения оплаты от клиентов за поставленные товары, работы, услуги

**Операционный денежный поток** – результат движения денежных средств в рамках основной деятельности компании. Включает в себя поступления от реализации товаров и услуг за минусом платежей поставщикам и подрядчикам, расходов на оплату труда, налогов и взносов.

**Минимум** (Threshold) – необходимый размер выполнения показателя, при превышении которого начинается начисление бонуса. Если данный показатель  $\leq$  минимальному значению, то % выполнения данного показателя равен 0

**Цель** (Target) - целевое значение показателя, при котором цель по данному показателю считается выполненной на 100%

**Максимум** (Cap) – при выполнении цели на указанный максимум и выше, цель считается выполненной на 200%.

% выполнения каждой цели может варьироваться от 0% до 200%. *Общий вес всех целей = 100%*

# Финансовая модель групповых целей



<b>Продажи</b>	<b>15 000</b>
Себестоимость	9 000
Валовая прибыль	6 000
Операционные расходы	-3 000
Прибыль до налога	3 000
Налоги	-750
<b>Чистая прибыль</b>	<b>2 250</b>

<b>Рабочий капитал:</b>	<b>4 850</b>
Дебиторская задолженность	2 507
Складские запасы	3 353
Кредиторская задолженность	1 011

<b>Итого изменения по рабочему капиталу:</b>	<b>250</b>
--	------------

<b>Цикл рабочего капитала</b>	<b>145</b>
DSO	50
DIO	136
DPO	41

<b>Операционный денежный поток</b>	<b>2 000</b>
------------------------------------	--------------

- Продажи
- Цикл оборотного капитала (в днях)
- Операционный денежный поток

Пример:

- Рост продаж на 15% к предыдущему году
- В рабочем капитале рост запасов для обеспечения роста продаж при сохранении оборачиваемости плюс сокращение отсрочки клиентам на 5 дней
- Операционный денежный поток = чистая прибыль – изменения рабочего капитала по году

Альтернативно может использоваться показатель свободного денежного потока с учетом капитальных затрат

# Пример целей финансового департамента



Операционная  
эффективность и поддержка  
бизнеса

- Операционный денежный поток
- Рабочий капитал
- Ликвидность
- Прибыльность

- ✓ Казначейство
- ✓ Кредитный контроль
- ✓ Финансовые бизнес партнеры
- ✓ Финансовые контролеры



Процессы и риск  
менеджмент

- Система управления рисками
- Контроль плохих долгов и убытков
- Соблюдение COA и политик
- Аудит внутренних контролей

- ✓ Внутренний контроль
- ✓ Проектные контролеры
- ✓ Финансовые контролеры
- ✓ Кредитный контроль



Автоматизация и отчетность

- Сроки закрытия и отчетности
- Отчетность по 1 кнопке
- Развитие отчетов в BI
- Внедрение инструментов ИИ

- ✓ Финансовые аналитики
- ✓ Финансовые контролеры
- ✓ Бизнес аналитики



Команда и компетенции

- Система замещения и подготовка преемников на ключевые роли
- Развитие внутренних продуктов
- Мотивация и развитие команды

- ✓ Все руководители внутри финансового департамента

**Важно:** цели финансов должны быть в связке с целями компании и соответствовать ролям CFO в качестве стратегического партнера, гаранта устойчивости и лидера трансформации

# Наши контакты



SYSTEME.RU

## Мы в социальных сетях



VK



TELEGRAM



YOUTUBE



OK



Systeme  
electric