

# МАТРИЦА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

- ▶ **Индивидуальные КРІ's**  
(показатели эффективности работы ТОП-менеджеров)
- ▶ **Способы расчета показателей**
- ▶ **Примеры расчета премии по результатам выполнения КРІ's**
- ▶ **Примеры целевых значений по КРІ's**

Матрица KPI's руководителей высшего звена

| №                              | Название KPI   | Способ расчета показателя   | Комментарии  |
|--------------------------------|--|---|--|
| <b>Исполнительный директор</b> |  |   |  |
| 1.                             | <b>Сумма экономической добавленной стоимости (тыс. руб.)</b> | <p><b>EVA = NOPAT(adj) – WACC x CE(adj)</b></p> <p>где <b>EVA</b> – экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added);<br/> <b>NOPAT</b> – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала (Net Operating Profit After Taxes);<br/> <b>WACC</b> – средневзвешенная стоимость капитала (Weighted Average Cost of Capital);<br/> <b>CE</b> – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала (Capital Employed);<br/> <b>(adj)</b> – Adjustment – поправка, учитывающая изменение эквивалентов собственного капитала.</p> | <p>Данный показатель представляет собой сумму всех активов, относящихся к оперативному управлению объекта оценки, за вычетом краткосрочных операционных обязательств (коммерческих кредитов, задолженностей перед бюджетом и т.п.).</p>  |
| 2.                             | <b>Доля рынка, занимаемая компанией (%)</b>                  | <p><b>Nc – Np</b></p> <p>где <b>Nc</b> – текущая доля рынка, занимаемая компанией;<br/> <b>Np</b> – доля рынка, занимаемая компанией по результатам предыдущего отчетного периода</p>   | <p>Источник информации для расчета показателя: данные государственной статистики и/или маркетинговых агентств.</p> <p>Тренд показателя: рост или удержание текущей доли рынка (%).</p>   |
| 3.                             | <b>Рентабельность инвестиционного капитала (%)</b>           | [ ознакомительная версия ]  | <p>Показатель может быть установлен на регулярной основе (например, ежегодная оценка рентабельности инвестиционного капитала) или для конкретного инвестиционного проекта.</p> <p>Чем выше % ROIC, тем выше рентабельность капитала.</p> |
| 4.                             | ...  |   | <p>Оборот рассчитывается в национальной валюте, без учета НДС.</p>   |

| Директор по логистике |     |  |
|-----------------------|-----|--|
| 5.                    | ... |  |
| 6.                    | ... |  |
| Коммерческий директор |     |  |
| 7.                    | ... |  |
| 8.                    | ... |  |
| 9.                    | ... |  |
| 10.                   | ... |  |

ОЗНАКОМИТЕСЬ С НАМИ  
ПЕРСОНАЛЬНАЯ  
ВЕРСИЯ

| Финансовый директор |     |  |
|---------------------|-----|--|
| 11.                 | ... |  |
| 12.                 | ... |  |
| 13.                 | ... |  |
| 14.                 | ... |  |

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ  
ВЕРСИЯ

| Директор по управлению персоналом |     |  |
|-----------------------------------|-----|--|
| 15.                               | ... |  |
| 16.                               | ... |  |
| Главный бухгалтер                 |     |  |
| 17.                               | ... |  |

|                               |     |  |  |
|-------------------------------|-----|--|--|
| 18.                           | ... |  |  |
| 19.                           | ... |  |  |
| <b>Директор по маркетингу</b> |     |  |  |
| 20.                           | ... |  |  |
| 21.                           | ... |  |  |

| Главный инженер      |     |  |
|----------------------|-----|--|
| 22.                  | ... |  |
| Технический директор |     |  |
| 23.                  | ... |  |
| 24.                  | ... |  |

|                             |     |  |  |
|-----------------------------|-----|--|--|
| 25.                         | ... |  |  |
| 26.                         | ... |  |  |
| <b>Директор по качеству</b> |     |  |  |
| 27.                         | ... |  |  |
| 28.                         | ... |  |  |
| 29.                         | ... |  |  |
| 30.                         | ... |  |  |

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ  
ВЕРСИЯ



|     |     |  |  |
|-----|-----|--|--|
|     |     |  |  |
| 31. | ... |  |  |
| 32  | ... |  |  |

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ  
ВЕРСИЯ

## Комментарии к матрице KPI

По каждому показателю следует определить пороговое (минимально допустимое), целевое (плановое), максимальное значение и его вес в общей системе показателей сотрудника. Вес KPI отражает его значимость для компании, тем самым мы указываем сотруднику на то, какие показатели наиболее приоритетны.

## ПРИМЕР РАСЧЕТА ПРЕМИИ (на основании матрицы KPI)

Для примера возьмем несколько KPI:

| KPI | Вес показателя | Заданные значения показателя (пример) | Способ расчета |
|-----|----------------|---------------------------------------|----------------|
| ... |                |                                       |                |
| ... |                |                                       |                |
| ... |                |                                       |                |
|     | Сумма<br>100%  |                                       |                |

### Как рассчитывать премию?

Допустим, оклад Исполнительного директора составляет 230.000 рублей. Размер ежеквартальной премии 100.000 рублей. Исходя из весов (значимости) KPI, премия распределяется следующим образом:

| KPI          | Вес показателя | Доля премии           |
|--------------|----------------|-----------------------|
| ...          | 40%            | 40.000 руб.           |
| ...          | 40%            | 40.000 руб.           |
| ...          | 20%            | 20.000 руб.           |
| <b>ИТОГО</b> | <b>100%</b>    | <b>100.000 рублей</b> |

При достижении 100% по каждому KPI, Исполнительный директор получает премию в полном объеме. Однако предположим, что по итогам квартала, Исполнительный директор получил следующие значения по KPI:

| KPI                             | Результат квартала | Расчет премии        |
|---------------------------------|--------------------|----------------------|
| ...                             |                    |                      |
| ...                             |                    |                      |
| ...                             |                    |                      |
| <b>ИТОГО премия за квартал:</b> |                    | <b>90.000 рублей</b> |