

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

Экономическая эффективность — базовая категория теории и практики принятия управленческих решений

Сущность этой категории состоит в том, что она выражает экономические отношения участников процесса изменений по поводу складывающегося в этом процессе соотношения между результатами и затратами

«Результаты» и «затраты» являются важнейшими понятиями, связанными с измерением экономической эффективности

Результаты отражают те глобальные задачи, которые должны быть решены в процессе изменений для достижения главной цели экономического развития. Результаты напрямую связаны с поставленными стратегическими целями изменений.

В управлении изменениями приходится иметь дело как с **экономическими**, так и **внеэкономическими** результатами.

Затраты. Достижение намеченных целей и соответствующих результатов предполагает осуществление определенных постоянных и переменных затрат (издержек).

Единовременные затраты, направляемые на закупку оборудования, транспортных средств, строительство зданий и сооружений содержание администрации и т. п., в конечном счете представляют собой **постоянные издержки**, а направляемые на приобретение сырья, материалов, рабочей силы и т. п. — **переменные издержки**.

После проведения каждого изменения необходимо оценивать его, отвечая на следующие вопросы:

- *Каковы последствия проведенных изменений в организации?*
- *Привело ли изменение к достижению намеченной цели?*
- *Какова степень достижения цели изменения?*
- *Удовлетворены ли пользователи результатом?*
- *Возникали ли какие-либо побочные эффекты?*
- *Были ли превышены расчеты по затратам и ресурсам?*

Разность оценок результатов и затрат формирует **эффeкт**, позволяющий судить о том, что получит предприятие в результате реализации изменений.

Эффeкт можно представить в двух выражениях: как разность совокупного результата и совокупных затрат и как разность совокупных результатов и только текущих издержек.

Эффективность — *относительный показатель.*

Чаще всего ее трактуют как выражение соотношения результатов и затрат, но можно трактовать и как соотношение эффекта и единовременных затрат. Эффективность может быть представлена не только как соотношение результатов и затрат. В динамических моделях ее можно представить как разность результатов и затрат, приведенных в сопоставимый вид в соответствии с представлениями инвестора о приемлемом для него уровне нормы дохода.

Определение экономической эффективности проекта изменений заключается в решении двуединой задачи — выяснения соответствия проекта, заложенных в нем технических, технологических, организационных, маркетинговых, финансовых и других решений целям и интересам инициаторов изменений.

Оценка меры соответствия возможна при двух методологических условиях соизмерения.

Первое — экономические интересы и проектные решения, несмотря на различия в их сущностных характеристиках, должны быть представлены в единой количественной системе измерителей. В экономических системах таковой может быть только стоимость. Иным путем их соизмерить невозможно.

Второе правило (условие) сопоставления элементов определения эффективности состоит в том, что оно должно базироваться на общей методологической основе — едином критерии экономической эффективности.

При оценке *эффективности изменений*

следует выделять три группы показателей :

1. Оценка коммерческой эффективности осуществляется на уровне отдельных проектов, программ и на уровне первичных организаций.

2. Бюджетная эффективность – на уровне отрасли, регионов и страны в целом и может быть также на уровне бюджета первичной организации.

3. Общая экономическая эффективность должна оцениваться на уровне страны в целом и в некоторых случаях на уровне регионов.

При этом результаты и затраты могут быть сопоставимы в различных комбинациях:

1) результат/затраты — результат, полученный на единицу затрат;

2) затраты/результат — удельная величина затрат, приходящаяся на единицу полученного результата;

3) (результат - затраты)/результат — удельная величина эффекта, приходящегося на единицу получаемых результатов.

Увеличение прибыли

Рост доходов

Снижение затрат

Повышение эффективности использования активов

Приобретение/
Списание
основных средств

Долгосрочные
финансовые
вложения

Дебиторская
задолженность

Нематериальные
активы

BSC
↓
Управление
основными
средствами

BSC
↓
Управление
финансами

BSC
↓
Управление
персоналом

BSC
↓
Управление
интеллектуальным
капиталом

BSC
↓
Управление
брендом

Улучшение структуры издержек

Управление
системой
поставок

Оптимизация
логистических
схем

Эффективность
производства

Эффективность
системы сбыта

BSC
↓
Иновационные
процессы

BSC
↓
Иновационные
процессы

BSC
↓
Иновационные
процессы

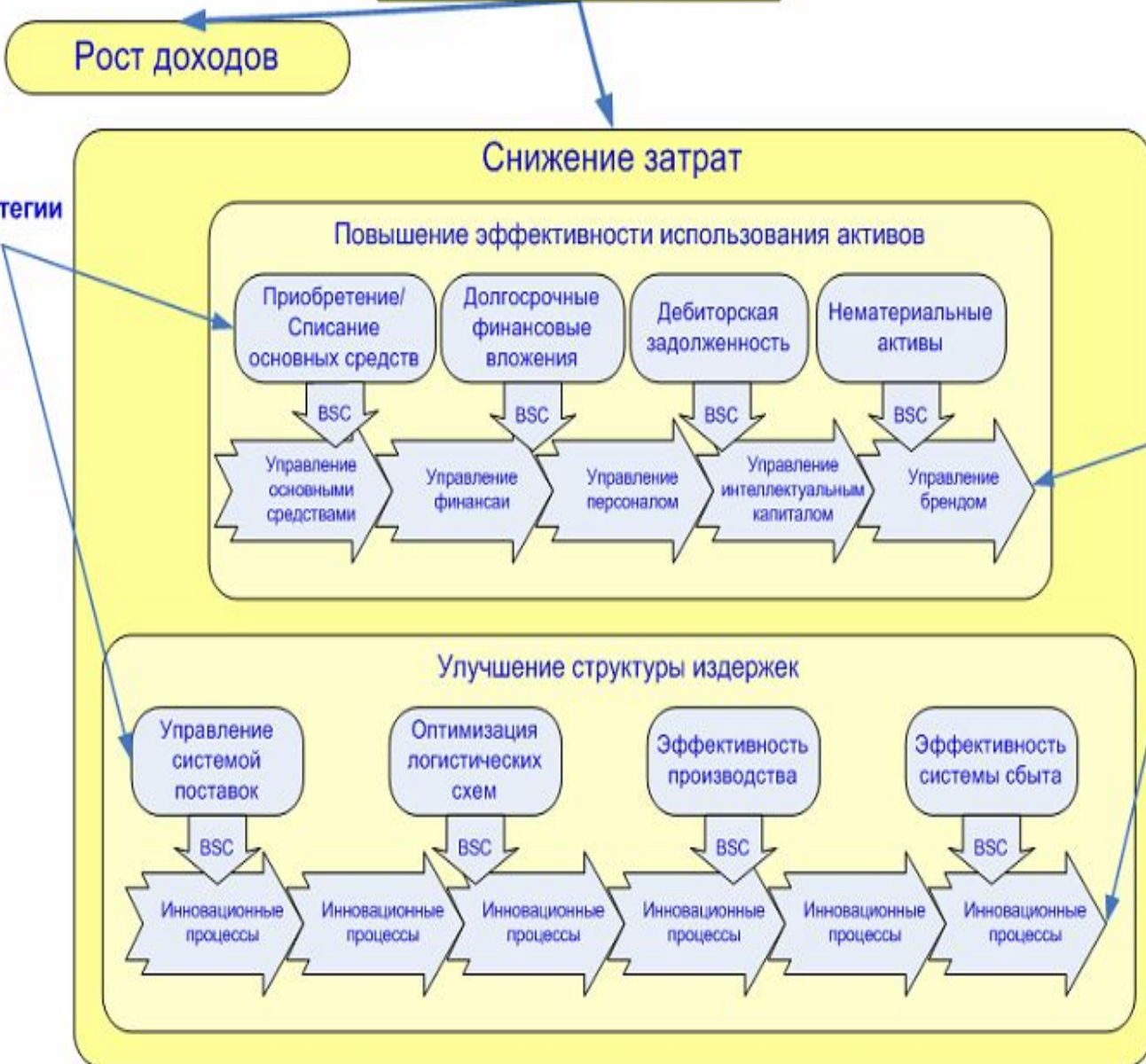
BSC
↓
Иновационные
процессы

BSC
↓
Иновационные
процессы

BSC
↓
Иновационные
процессы

Стратегии

Бизнес-процессы



Увеличение прибыли

Снижение затрат

Рост доходов

Развитие новых источников доходов

Выход на новые рынки

Расширение видов продуктов и услуг

Увеличение числа клиентов

BSC

BSC

BSC

Исследования рынков

Прогнозирование рынков

Реклама и дизайн

Продвижение продуктов и услуг

Анализ продаж

Увеличение потребительской ценности для клиента

Лидерство по продуктам

Доверительные отношения с клиентом

Операционное совершенство

Взаимоотношения с обществом

BSC

BSC

BSC

BSC

Иновационные процессы

Управление отношениями с клиентами

Операционные процессы

Процессы регулирования деятельности

Стратегии

Бизнес-процессы