

# 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 **эффект**, позволяющий судить о том, что получит предприятие в результате реализации изменений.

**Эффект** 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)  $(\text{результат} - \text{затраты})/\text{результат}$  – удельная величина эффекта, приходящегося на единицу получаемых результатов.

## Увеличение прибыли

Рост доходов

Снижение затрат

Стратегии

Бизнес-процессы

### Повышение эффективности использования активов

- Приобретение/ Списание основных средств
- Долгосрочные финансовые вложения
- Дебиторская задолженность
- Нематериальные активы

- Управление основными средствами
- Управление финансами
- Управление персоналом
- Управление интеллектуальным капиталом
- Управление брендом

### Улучшение структуры издержек

- Управление системой поставок
- Оптимизация логистических схем
- Эффективность производства
- Эффективность системы сбыта

- Инновационные процессы

## Увеличение прибыли

Снижение затрат

### Рост доходов

Стратегии

#### Развитие новых источников доходов

Выход на новые  
рынки

Расширение видов  
продуктов и услуг

Увеличение числа  
клиентов

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  
Иновационные  
процессы

BSC  
Управление  
отношениями с  
клиентами

BSC  
Операционные  
процессы

BSC  
Процессы  
регулирования  
деятельности

Бизнес-  
процессы

