

# 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)  $\frac{\text{результат}}{\text{затраты}}$  — результат, полученный на единицу затрат;

2)  $\frac{\text{затраты}}{\text{результат}}$  — удельная величина затрат, приходящаяся на единицу полученного результата;

3)  $\frac{(\text{результат} - \text{затраты})}{\text{результат}}$  — 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

BSC

BSC

BSC

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

BSC

BSC

BSC

BSC

Иновационные  
процессы

Иновационные  
процессы

Иновационные  
процессы

Иновационные  
процессы

Иновационные  
процессы

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