

Тема 10. Оценка эффективности системы менеджмента

- 1. Сущность, критерии и показатели эффективности менеджмента**
- 2. Методы расчета экономической эффективности управленческого труда**
- 3. Методы расчета эффективности системы управления и организационной структуры**
- 4. Методика определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления**
- 5. Анализ и оценка эффективности реализации стратегии**

1. Сущность, критерии и показатели эффективности менеджмента

- *Экономический эффект* – это результат труда человека в процессе производства материальных благ (колво выпущенной продукции, прирост вновь созданной стоимости, экономия ресурсов). Эффект – результат определенного действия, мероприятия, процедуры, выполнения работы или устремлений в достижении технико-экономических или социальных целей.

- Как результат труда – эффект всегда выражается количественным показателем.
- Различают экономический эффект (объем реализованной древесины, мебели и т.п.) и социальный эффект (улучшение условий труда, сохранение здоровья, экология и др.)
- Однако эффект не позволяет оценить эффективность организации управленческой деятельности.
- Для этого нужно знать какие затраты потребовались для достижения эффекта.

- *Цель организации* – получение большего эффекта с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами. Сравнение результата с затратами позволяет оценить эффективность работы.
- *Экономическая эффективность* – это отношение достигнутого экономического эффекта от проведенных мероприятий к затратам на их реализацию.
- Рост эффективности ведения бизнеса характеризует опережающий рост прибыли по сравнению с операционными затратами.

- Критерием оценки управленческого труда является его эффективность (\mathcal{E}_y), которая определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\text{Эффект (результат труда)}}{\text{Затраты управленческого труда}}$$

Результат управленческого труда выражается экономическим и социальным эффектом. Шире применяется понятие «экономическая эффективность управленческого труда» - как соотношение экономии (результата) живого и овеществленного труда к общим затратам на оптимизацию и рационализацию. Социальная эффективность также является критерием оценки управления, но из-за отсутствия количественных измерителей используются качественные показатели (прирост занятости, безопасность товаров).

Оценка управленческого труда может осуществляться следующими способами (оцениваются результаты изменений):

- анализ показателей предприятия;
- уровень организации и функционирования управленческого персонала;
- оценка объема передаваемой информации;
- оценка качества и быстроты принимаемых управленческих решений;
- анализ выполнения функций управленческих подразделений (отделов).

Основные показатели роста эффективности управленческого труда:

- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала;
- сокращение потерь рабочего времени за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации управления;
- уменьшение сроков обработки заказов;
- прирост объемов производства и реализации продукции;
- снижение издержек и ресурсосбережение.

2. Методы расчета экономической эффективности управленческого труда

Процесс управления предполагает системное воздействие на работу предприятия, что позволяет оценить влияние управленческого труда на множество показателей производственной деятельности.

При этом эффективность управления сводится к экономии, получаемой в результате воздействия управленческого персонала на производственную деятельность предприятия, соизмеримой с управленческими затратами.

Экономическая эффективность

управленческого труда (в расчете за год)
определяется по формуле:

$$E_y = \mathcal{E}_y / Z_y , \quad (1)$$

где E_y – экономическая эффективность
управленческого труда;

\mathcal{E}_y – экономический эффект (прибыль);

Z_y – суммарные годовые затраты на
управление (зарплата менеджеров,
командировочные, содержание служебного
автотранспорта, офисной техники и т.п.).

Управленческий персонал оказывает влияние на сокращение трудоемкости выпускаемой продукции, повышение ритмичности работы, улучшение материально-технического снабжения и обслуживания основного производства, оптимизацию технико-экономического и оперативного планирования. Поэтому его экономическую эффективность можно определить по приросту производительности труда, которая характеризует повышение количества и качества работы как производственного, так и управленческого персонала.

Экономическая эффективность
управленческого персонала за счет
прироста производительности труда ($E_{\text{пр}}$)
рассчитывается по формуле:

$$E_{\text{пр}} = \Pi_{\text{т}} / Z_{\text{у}} , \quad (2)$$

где $\Pi_{\text{т}}$ – прирост производительности труда
(до и после реализации мероприятий);
 $Z_{\text{у}}$ – затраты на управление (в т.ч. на
реализацию мероприятий, вызвавших рост
производительности труда).

Прирост производительности труда рассчитывается по формуле:

$$П_T = (V_2/Ч_2) - (V_1/Ч_1), \quad (3)$$

где V_1, V_2 – выручка от реализации продукции до и после реализации управленческих мероприятий либо в анализируемом и прошлом году, месяце;
 $Ч_1$ и $Ч_2$ – среднесписочная численность персонала до и после реализации мероприятий (в текущем и прошлом году)

- Управленческий персонал оказывает влияние и на снижение себестоимости выпускаемой продукции, особенно на экономии условно-переменных расходов.
- Это можно выразить следующим образом:

$$E_{уп} = \Delta_{уп} / Z_y \quad (4)$$

- где $E_{уп}$ – годовая экономическая эффективность за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости;
- $\Delta_{уп}$ – годовая экономия условно-переменных расходов.

Годовая экономия условно-переменных расходов определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{уп} = \mathcal{E}_м + \mathcal{E}_т + \mathcal{E}_з + \mathcal{E}_{сб} + \mathcal{E}_н + \mathcal{E}_п + \mathcal{E}_{об}, \quad (5)$$

где $\mathcal{E}_м$ – экономия от снижения материальных затрат;

$\mathcal{E}_т$ – экономия топлива и энергии на технологические нужды;

- $\mathcal{E}_з$ – экономия заработной платы производственных рабочих;
- $\mathcal{E}_{сб}$ – экономия от уменьшения брака;

- \mathcal{E}_n – экономия от уменьшения непроизводственных расходов;
- \mathcal{E}_n – экономия затрат на подготовку и освоение производства;
- $\mathcal{E}_{об}$ – экономия затрат на содержание и эксплуатацию оборудования.
- Экономическую эффективность управленческого персонала по приросту прибыли ($E_{п}$) следует оценивать:

$$E_{п} = \mathcal{E}_{пр} / Z_y \quad , \quad (6)$$

- где $\mathcal{E}_{пр}$ – годовая экономия за счет прироста прибыли.

- Годовая экономия за счет прироста прибыли ($\mathcal{E}_{пр}$) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{пр} = \frac{(B_2 - B_1)}{B_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} B_2 \quad (7)$$

- где B_1, B_2 – годовой объем реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (в прошлом и текущем году, мес.);
- C_1, C_2 – затраты на 1 руб. реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении (в прошлом и текущем году, мес.);
- Π_1 – прибыль от реализации до рационализации работ в управлении (в прошлом году, месяце).

- Экономический эффект от снижения трудоемкости обработки информации в управлении исчисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{mp}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S \quad (8)$$

- T_1, T_2 – трудоемкость i -й управленческой процедуры (операции) до и после рационализации работ, человеко-дни;
- S – средняя годовая стоимость человеко-дня управленческого персонала;
- n – число процедур (операций).

- Улучшение структуры аппарата управления, механизация и автоматизация – важнейшие направления в деятельности предприятия. Экономический эффект от экономии фонда рабочего времени управленческого персонала рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \mathcal{C} \right] S_t \quad (9)$$

где, $\Delta_{\text{ч}}$ – экономия затрат за счет условного высвобождения работников;
 Φ_1, Φ_2 – фонд рабочего времени в среднем на одного работника соответственно до и после рационализации, ч;
 Ч – численность работающих в организации, человек;
 S_t – средняя годовая заработная плата одного работника.

Экономический эффект от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат управленческого персонала определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{вр} = (ПЧФ) S_t \quad (10)$$

где, Π – сокращенные потери и
непроизводительные затраты времени в
течение рабочего дня, час.;

Ч – численность работников, которые
сократили потери и непроизводительные
затраты, чел.;

Φ – годовой фонд рабочего времени одного
работника управления, дни;

S_t – средняя годовая стоимость одного
человеко-часа работника управления.

Большой ущерб производству наносит текучесть кадров. Деятельность управленческого персонала должна быть направлена на создание оптимальных условий для работы и нормального социально-психологического климата в коллективе, организацию труда, удовлетворение личных потребностей работников.

Экономия от уменьшения текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \sum_{i=1}^n P_m i \left(1 - \frac{K_2}{K_1} \right) \quad (11)$$

- где K_1 , K_2 – фактический и ожидаемый коэффициент текучести (рассчитывается как соотношение уволившихся к общей численности работников предприятия);
 $\sum P_m i$ – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (низкая производительность труда у вновь принятых на работу; затраты, связанные с обучением работников и др.).

Комплексный коэффициент
экономической эффективности
управленческого труда (E_k) может быть
рассчитан с учетом суммарного
экономического эффекта по формуле:

$$E_k = \frac{\sum(\mathcal{E}_{mp} + \mathcal{E}_c + \mathcal{E}_{vp} + \mathcal{E}_m)}{Z_y}, \quad (12)$$

Исходные показатели деятельности предприятия

Показатели	2008	2009	2010	2011
Выручка от реализации (В), \$	723520	773945	955046	998792
Затраты на пр-во товара (З), \$	618950	672996	809361	826700
Прибыль ($\text{Э}_y = \text{В} - \text{З}$), \$	104570	100949	145685	172092
Затраты на 1 руб. РП ($\text{С} = \text{З} / \text{В}$)	0,86	0,87	0,85	0,83
Затраты на управление (З_y), \$	123314	130739	156007	163255
в т.ч. зарплата менеджеров	111430	118256	142650	148563
командировочные	3714	3900	4173	4590
содержание транспорта	4456	4682	5010	5511
содержание оргтехники	2476	2599	2781	3059
канцелярские расходы	1238	1302	1393	1532
Численность работников, чел	16	16	18	18

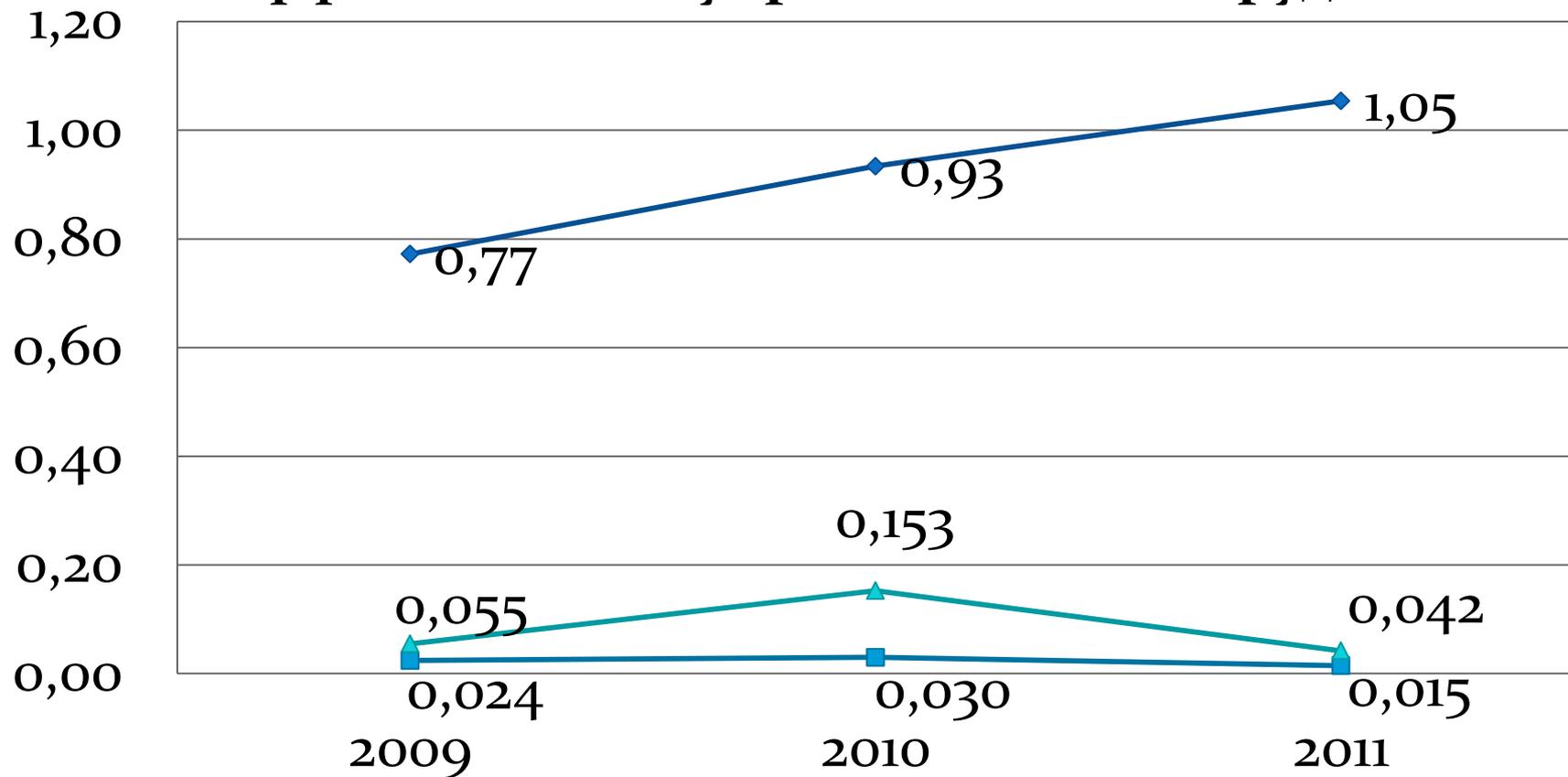
Оценка общих результатов работы предприятия

Показатели	2008	2009	2010	2011
Производительность труда (выработка), \$/чел	45220	48372	53058	55488
Рост производительности, %	-	107	110	105
Среднегодовая зарплата, \$/чел	6964	7391	7925	8254
Рост заработной платы, %	-	106	107	104
Среднемесячная зарплата, \$/чел	580	616	660	688
Доля зарплаты в выработке, %	15	15	15	15
Доля затрат на управление в выручке от реализации, %	17	17	16	16
Рентабельность продукции, %	17	15	18	21
Рентабельность продаж, %	14	13	15	17

Оценка эффективности работы предприятия

Показатели	2008	2009	2010	2011
Экономическая эффективность управленческого труда (Е _у , ф-ла 1)	0,85	0,77	0,93	1,05
Эффект от прироста производительности труда, \$ (Пт, ф-ла 3)	-	3152	4687	2430
Экономическая эффективность прироста выработки (Е _{пр} , ф-ла 2)	-	0,024	0,030	0,015
Эффект от прироста прибыли, \$ (Э _{пр} , ф-ла 7)	-	7179	23833	6870
Экономическая эффективность управленческого персонала по приросту прибыли (Е _п , ф-ла 6)	-	0,055	0,153	0,042

Динамика показателей экономической эффективности управленческого труда



- ◆ Экономическая эффективность управленческого труда (Eu)
- Экономическая эффективность прироста выработки (Eпр)
- ▲ Экономическая эффективность прироста прибыли (Еп)

3. Методы расчета эффективности системы управления и организационной структуры

Эффективность системы управления определяется на основе расчета ряда частных и общих коэффициентов.

Коэффициент соответствия структуры (K_{cc}) и численности аппарата управления нормативным требованиям определенной группы предприятий или объединений рассчитывается (формула 13):

$$K_{cc} = \frac{П_n \cdot Ч_n}{П_\phi \cdot Ч_\phi} \quad (13)$$

где, $П_n$ - нормативное число структурных подразделений;

$Ч_n$ - нормативная численность работников аппарата управления;

$П_\phi$ - фактическое число подразделений;

$Ч_\phi$ - фактическая численность работников аппарата управления.

Коэффициент оперативности работы аппарата управления (K_{op}) характеризует своевременность выполнения планируемых управленческих заданий:

$$K_{op} = \frac{\sum_{i=1}^{m_1} (D_1 - d_1) K_1 + \sum_1^{m_2} (D_2 - d_2) K_2 + \dots + \sum_1^{m_n} (D_n - d_n) K_n}{\sum_1^{m_1} D_1 K_1 + \sum_1^{m_2} D_2 K_2 + \dots + \sum_1^{m_n} D_n K_n} \quad (14)$$

- где D_1, D_2, \dots, D_n – нормативные сроки исполнения заданий, установленные соответственно вышестоящей организацией, руководством предприятия, производственными и функциональными подразделениями, дни;
- d_1, d_2, \dots, d_n – отставание от принятого срока исполнения соответствующих заданий, дни;
- m_1, m_2, \dots, m_n – число заданий;
- K_1, K_2, \dots, K_n – коэффициенты значимости заданий.

- *Ниже приведена классификация коэффициентов значимости по группам:*

Вид документации	Коэффициент
Документация вышестоящих организаций (министерств, ведомств) (K_1)	1,0
Документация заводоуправления (управления) (K_2)	0,8
Документация производственных и функциональных подразделений (K_3)	0,6

При досрочном исполнении задач $K_{op} = 0$.

- Коэффициент технической вооруженности инженерно-управленческого труда характеризует степень соответствия фактической стоимости средств механизации и оргтехники нормативным требованиям:

$$K_{тв} = \frac{C_{\phi}}{H_{тс} \cdot Ч_{\phi}} \quad (15)$$

- где C_{ϕ} – фактическая стоимость технических средств в управлении производством;
- $N_{ТС}$ – нормативы оснащенности техническими средствами в среднем на одного ИТР и служащего;
- $Ч_{\phi}$ – фактическая численность руководящего персонала.

- Коэффициент использования средств механизации и оргтехники в управлении производством во времени определяется:

$$K_{вр} = \frac{T_{\phi}}{T_p} \quad (16)$$

- где T_{ϕ} и T_p – фактическое и плановое (расчетное) время использования технических средств в управлении производством, ч.

- Коэффициент управляемости характеризует степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных):
- определяется:

$$K_{yn} = \frac{1}{y} \sum_{1}^m \frac{H_{\Phi i}}{H_{\phi i}} \quad (17)$$

- где U – число уровней управления (предприятие \rightarrow цех \rightarrow участок \rightarrow поточная линия);
- m – число руководителей данного уровня управления;
- $N_{\phi i}$, $N_{\dot{\phi} i}$ – фактическое и нормативное число работников, приходящееся в среднем на одного руководителя i -го уровня управления.

- Коэффициент качества выполнения управленческих функций определяется:

$$K_{куф} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{при}}{\sum_{m=1}^m \Phi_{смi}} \quad (18)$$

- где $t_{при}$ – потери рабочего времени при выполнении функции управления;
- n – число функций управления;
- $\Phi_{смi}$ – сменный фонд времени m -го отдела;
- m – число отделов в организации.

- Коэффициент рациональности управленческой документации:

$$K_{pd} = \frac{E_{ун} + E_{ст} + E_{авт}}{E_0} \quad (19)$$

- где $E_{ун}$, $E_{ст}$, $E_{авт}$ – число унифицированных, стандартизированных, автоматизированных видов документов;
- E_0 – общее число всех видов документов, применяемых в управлении производством.

- При оценке уровня управления определяют коэффициент ритмичности выпуска товара:

$$K_p = \frac{\sum_1^q \Phi_n}{\sum_1^q \Pi_v} \quad (20)$$

- Φ_n – фактический выпуск продукции за определенный период;
- Π_v – плановый выпуск продукции;
- q – число периодов, в течение которых определяется коэффициент ритмичности.

- Общий показатель состояния уровня организации управления производством K_{oy} устанавливается с учетом всех указанных показателей. В соответствии с методическими основами количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на предприятии общий показатель уровня организации управления определяют:

$$K_{oy} = \sqrt[8]{K_{cc} K_{op} K_{tw} K_{ep} K_{yn} K_{kuf} K_{pd} K_p} \quad (21)$$

Анализ эффективности организационной структуры управления

Эффективность системы менеджмента (\mathcal{E}_m):

$$\mathcal{E}_m = \frac{\mathcal{E}_c}{\mathcal{E}_n} \quad (22)$$

где \mathcal{E}_c – экономичность системы
управления;

\mathcal{E}_n – эффективность производства
(выработка продукции на 1-го работника).

Расчет экономичности системы управления (\mathcal{E}_c):

$$\mathcal{E}_c = Z_y / C_\phi \quad (23)$$

Расчет эффективности производства ($\mathcal{E}_п$):

$$\mathcal{E}_п = B / Ч , \quad (24)$$

где Z_y – затраты на управление, руб.;

C_ϕ – среднегодовая стоимость основных и оборотных средств предприятия, руб.;

B – выручка от реализации продукции, руб.;

$Ч$ – численность ПП персонала, чел.

Чем ниже $\mathcal{E}_м$, тем эффективнее система МД.

• Интегрированный показатель эффективности организационной структуры управления (Кэ.с.у.):

$$K_{\text{э.с.у.}} = 1 - ((Q \times L) / (F \times E)) \quad (25)$$

где Q – затраты на управление, приходящиеся на одного управленческого работника, руб./чел.;

L – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;

F – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего), руб./чел.;

E – фондоотдача (товарная продукция отнесенная к стоимости основных и оборотных средств).

Исходные показатели деятельности предприятия

Показатели	Годы		
	2009	2010	2011
1. Стоимость основных и оборотных средств, тыс. USD.	22775	25035	27702
2. Реализованная продукция, тыс. USD	37803	44324	50744
3. Чистая прибыль, тыс.USD	2927	3300	3467
4. Затраты на управление, тыс.USD	4200	4925	5638
5. Численность, чел.	567	561	556
6. Удельный вес менеджеров	0,12	0,13	0,15

Расчет эффективности оргструктуры предприятия

Показатели	Годы		
	2009	2010	2011
6. Фондоемкость (1/2)	0,60	0,56	0,55
7. Фондовооруженность (1/5)	40	45	50
8. Фондорентабельность (3/1)	0,13	0,13	0,13
9. Фондоотдача (2/1)	1,66	1,77	1,83
10. Экономичность МД (4/1)	0,18	0,20	0,20
11. Эффективность пр-ва (2/5)	67	79	91
12. Эффективность МД (10/11)	0,0028	0,0025	0,0022
13. Показатель Кэ.с.у. (ф.25)	0,987	0,986	0,983

4. Методика определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления

Мероприятия по совершенствованию управления производством позволяют сократить аппарат управления путем улучшения его организационной структуры, увеличить объем производства. При реализации мероприятий нужно определять основные показатели экономической эффективности систем управления по снижению себестоимости продукции, росту производительности труда, годовой экономии затрат и т.п.

При сокращении аппарата управления экономится фонд заработной платы с учетом отчислений на социальное страхование (ФСЗН, Белгосстрах), что в свою очередь приводит к снижению себестоимости продукции:

$$\mathcal{E}_{зп} = \mathcal{C}_{сокp} \cdot \mathcal{З}_{cp} \cdot \left(1 + \frac{\mathcal{П}_c}{100} \right) \quad (26)$$

где $\Delta_{зп}$ – экономия заработной платы;

$Ч_{сокр}$ – число сокращаемых единиц
управленческого аппарата;

$Z_{ср}$ – среднегодовая заработная плата на
одного работника аппарата управления;

P_c – процент отчислений на социальное
страхование.

Размер себестоимости выпускаемой продукции после внедрения управленческого мероприятия рассчитывается по формуле (S_2):

$$S_2 = S_1 - \mathcal{E}_{3n} \quad (27)$$

где S_1 – себестоимость выпускаемой продукции до внедрения мероприятий, пересчитанная на объем производства после совершенствования управления.

Реализация управленческих мероприятий часто сопровождается увеличением производительности труда, что определяется по следующей формуле:

$$\Delta ПТ = \frac{ПТ_2 - ПТ_1}{ПТ_1} \cdot 100\% \quad (28)$$

где $ПТ_1$ и $ПТ_2$ – производительность труда до и после внедрения мероприятия.

Изменение производительности труда определяется по следующим формулам:

$$ПТ_1 = \frac{B_1}{Ч_1} \quad ПТ_2 = \frac{B_1}{Ч_1 - Ч_э} \quad (29)$$

где B_1 – объем производства до внедрения мероприятия;

$Ч_1$ – численность работающих до внедрения мероприятия;

$Ч_э$ – численность аппарата управления после внедрения мероприятия (экономия).

При увеличении объема производства в условиях внедрения мероприятий по совершенствованию управления производством годовая экономия (\mathcal{E}_v) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_v = (a_1 - a_2) + \left(\frac{y}{B_1} - \frac{y}{B_2} \right) B_2 - (E_n \cdot K_{дон}) \quad (30)$$

где a_1 и a_2 – условно-переменные затраты в себестоимости единицы продукции до и после внедрения мероприятия;

$У$ – годовая сумма условно-постоянных расходов в общей себестоимости всей выпускаемой продукции;

B_1 и B_2 – объем производства до и после внедрения мероприятий;

$K_{\text{доп}}$ – дополнительные капитальные вложения для внедрения мероприятия.

E_n – предельный коэффициент эффективности капитальных вложений при внедрении новой техники

В случае, если при реализации управленческих решений изменяются показатели рассмотренные ранее экономические эффекты и эффективность рассчитываются по формулам 1-26. При повышении качественного уровня принятия решений, количественная оценка которого затруднена на практике применяют метод экспертных оценок. В качестве экспертов приглашаются авторитетные специалисты отрасли.

5. Анализ и оценка эффективности реализации стратегии

Оценка стратегии осуществляется в зависимости от степени реализации поставленных целей:

- рост выручки от реализации продукции;
- экономия (снижение) издержек;
- расширение ассортимента продукции;
- внедрение инноваций в производство, менеджмент, маркетинг, финансы.

Количественные методы анализа означают оценку влияния стратегии на показатели финансовой устойчивости (платежеспособности) предприятия, изменение рентабельности, доли рынка, объема инвестиций и сроков их окупаемости, доли новой продукции в структуре производства, уровня интеграции, роста курса акций, оценки степени удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и др.

Оценка изменений в платежеспособности предприятия после реализации стратегии

№	Экономический показатель	Формула расчета
<i>Показатели ликвидности</i>		
1.	Текущая ликвидность Норматив: 1,5 -2,0	$\frac{\text{Сумма оборотных ср-в}}{\text{Текущие обязательства}}$
2.	Абсолютная ликвидность Норматив: 0,05-0,2	$\frac{\text{Денежные ср-ва}}{\text{Текущие обязательства}}$
3.	Коэффициент задолженности	$\frac{\text{Сумма обязательств}}{\text{Совокупные активы}}$

№	Показатель	Формула расчета
<i>Показатели прибыльности</i>		
1.	Рентабельность продукции	$\frac{\text{Выручка} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}}$
2.	Рентабельность продаж	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$
3.	Рентабельность предприятия (ROA)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\sum \text{Основных и оборотн. средств}}$
4.	Рентабельность инвестиций (ROI)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\sum \text{Инвестиций}}$
5.	Срок окупаемости	$\sum \text{Инвестиций} / \text{прибыль}$
6.	Точка безубыточности	$\frac{\text{Выручка} + \text{затраты постоянные}}{\text{Выручка} - \text{затраты переменные}}$

Экономическая эффективность реализации стратегии определяется по формуле:

$$E_{стр.} = \Delta_{стр.} / Z_{стр.} , \quad (31)$$

где $E_{стр.}$ – экономическая эффективность реализации стратегии;

$\Delta_{стр.}$ – экономический эффект (прибыль) от реализации стратегии;

$Z_{стр.}$ – суммарные затраты, необходимые для реализации системы мероприятий в рамках запланированной стратегии.

В системе стратегического менеджмента в основу построения стратегии закладывается два типа конкурентных преимуществ, достижение которых приводит к получению дополнительного экономического эффекта (прироста прибыли) за счет:

- снижения производственных и управленческих издержек;
- дифференциации продукции (услуг), повышения качества обслуживания покупателей (целевого сегмента).

Расчет экономического эффекта от снижения издержек и увеличения продаж при реализации продукции по более низким ценам может рассчитываться по формуле 7.

$$\mathcal{E}_{np} = \frac{(B_2 - B_1)}{B_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} B_2$$

где B_1 , B_2 , C_1 , C_2 , Π_1 соответственно выручка от реализации, затраты на 1 руб., прибыль от реализации до и после реализации новой стратегии (в прошлом и текущем году, мес.).

В случае, если стратегия оказывает влияние на прирост производительности труда, ее эффективность определяется по формуле 2-3, при экономии условно-переменных затрат – по формулам 4-5, снижении трудоемкости обработки информации – по формуле 8, экономии фонда рабочего времени – ф-ле 9, сокращении потерь рабочего времени – формуле 10, снижении текучести кадров – по формуле 11.

Комплексный К эффект. – расчет по ф-ле 31
($E_{стр.}$ = сумма эффектов по формулам 2-11).

Оценка альтернативных проектов реализации стратегии осуществляется по минимальным приведенным затратам:

$$E = C + E_n K \longrightarrow \min$$

C – текущая себестоимость продукции;
 E_n - нормативный коэффициент эффективности (равен ставке дисконта);
 K – суммарные капиталовложения на реализацию проекта развития предприятия.