

# Методика расчета эффективности проектов по оптимизации процессов, реализованных в рамках проекта «Эффективный регион» в регионах-участниках

## 1. Общие положения

Настоящая методика расчета эффективности проектов по оптимизации процессов, реализованных в рамках проекта «Эффективный регион» в регионах-участниках (далее – методика) устанавливает общие принципы и подходы при оценке эффективности проектов, реализуемых в органах власти, органах местного самоуправления подведомственных организациях в регионах-участниках проекта «Эффективный регион», с применением технологий «бережливого производства» (далее – проект).

## 2. Цель и задачи

Основной целью настоящей Методики является обеспечение качественной и количественной оценки эффективности проектов внедрения технологий бережливого производства в органах власти, органах местного самоуправления, подведомственных организациях, с целью повышения качества их работы, а также удовлетворения потребностей внешних и внутренних заинтересованных сторон (руководства, сотрудников, граждан, юридических лиц, органов государственного и муниципального управления), создание основы для рейтингования отраслей внутри региона, выявление и тиражирование лучших проектных практик.

Качественная оценка проводится с помощью анализа динамики заданных проектных показателей, а количественная оценка - на основе расчета экономического эффекта.

Задачей методики является анализ проектных показателей и расчет экономических показателей реализации проекта для последующей оценки его эффективности, подготовки предложений по мотивации его участников, тиражированию лучших проектных практик.

## 3. Глоссарий

**Базовый период** – период до внедрения технологий бережливого производства.

**Внешний потребитель** – это физические либо юридические лица, пользующиеся результатами процессов деятельности органов власти, подведомственных организаций для удовлетворения потребностей.

**Внутренний потребитель** – структурные подразделения, сотрудники и руководители органов власти, подведомственных организаций.

**Ресурсы** - средства, ценности, запасы, источники средств.

**Оценка эффективности проекта** – процесс, включающий в себя анализ ресурсов, которые потребуются для воплощения проекта и получения желаемых результатов.

**Текущий период** – период после внедрения технологий бережливого производства.

## 4. Горизонт планирования и период отчетности

Для целей планирования и расчета эффекта и показателей эффективности необходимо использовать фиксированный период. Период сбора отчетности равен одному кварталу.

Фиксированный период времени для расчета и сопоставления результатов проекта по освоению бережливого производства имеет минимальные и рекомендуемые границы (табл. 1).

Таблица 1

Период времени для расчета и сопоставления результатов проекта

Минимальный	Рекомендуемый
6 месяцев до внедрения	1 год до внедрения
6 месяцев после внедрения	1 год после внедрения

## 5. Порядок расчета эффективности проектов

Методика предусматривает оценку количественных и качественных показателей эффективности проектов внедрения технологий бережливого производства.

Расчет показателей эффективности проектов осуществляет инициатор проекта на основе собственных учетных данных, а также данных, представленных органами власти, подведомственными организациями.

### 5.1. Оценка количественных показателей проекта

Направления, по которым может производиться расчет и анализ экономической эффективности:

- оптимизация сроков исполнения процессов (передачи, приема, обработки, исполнения и т.д.);
- сокращение трудовых затрат и ресурсов;
- сокращение материальных затрат и ресурсов.

Оценка экономической эффективности проекта по бережливому производству должна учитывать следующие основные требования и ограничения:

- экономическая эффективность должна оцениваться на нескольких стадиях. В начале проекта определяется потенциальный эффект, на стадии выполнения — ожидаемый эффект, по завершении внедрения — фактический эффект;
- на начальной стадии проекта анализируются только прогнозируемые результаты и затраты, связанные с освоением бережливого производства (управления);
- при расчетах фактической эффективности учитываются фактические результаты и затраты, связанные с внедрением;
- используется система цен, тарифов и т. д., действующая на момент выполнения расчетов (инфляция не учитывается);
- показатели экономической эффективности для оценки внедрения бережливого производства (управления) определяются с учетом параметров конкретного проекта (вид деятельности организации, особенности окружения и т. д.);
- следует включать в расчеты только те показатели, изменение которых планируется в процессе выполнения проекта;
- оценка экономической эффективности дается в рамках определенного временного периода и должна быть выражена в денежной форме.

Экономический эффект оценивается на основе расчета и сопоставления результатов (в денежном выражении) до и после внедрения бережливого производства и затрат на проведение соответствующего проекта (мероприятия) за фиксированный период времени:

$$\Theta_{\text{э}} = \left[ \sum_{i=1}^n Z_{\text{до}} - \sum_{i=1}^n Z_{\text{после}} \right] - Z_{\text{бп}} \text{ (тыс. р.)},$$

где  $Z_{\text{до}}$  — суммарная величина затрат по  $i$ -му показателю до реализации проекта/внедрения мероприятия бережливого производства (управления);

$Z_{\text{после}}$  — суммарная величина затрат по  $i$ -му показателю после реализации проекта/внедрения мероприятия бережливого производства (управления);

$Z_{\text{оп}}$  — затраты на реализацию проекта/внедрение мероприятия бережливого производства (управления);

$n$  — показатели затрат.

Затраты до внедрения определяются исходя из результатов анализа (картирования) текущего состояния процессов и данных бухгалтерского и управленческого учета по расходу ресурсов и их стоимости.

Затраты после внедрения рассчитываются как планируемый (на этапе предварительной оценки) или фактический (на этапе подтверждения эффекта) расход ресурсов и их стоимость после реализации проекта.

Затраты на проект (мероприятие) — это единовременные затраты на реализацию проекта/внедрение мероприятия (затраты на материалы, услуги, энергоносители, привлечение консультантов, обучение сотрудников, вложения в замещение парка оборудования, транспортных средств, сооружений и т. д.).

Категории и показатели оцениваемых затрат приведены в табл. 2. Их расчет проводится с учетом особенностей деятельности конкретной организации.

Таблица 2

**Категории и показатели затрат для оценки проекта внедрения бережливого производства**

№ п/п	Категория	Показатели
1	Операционное время процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормы времени на обработку одного документа/услуги</li> <li>• Трудоемкость отдельных операций</li> </ul>
2	Объем подготовленных документов/предоставленных услуг/выполненных работ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовой объем подготовленных документов/предоставленных услуг/выполненных работ</li> <li>• Выработка на одного сотрудника</li> <li>• Объем незавершенных документов/ услуг/работ</li> </ul>
3	Транспортные затраты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты на транспортирование документов</li> <li>• Затраты на проезд внешнего/внутреннего потребителя</li> <li>• Расстояние на транспортировку</li> <li>• Время на транспортировку</li> <li>• Число документов на транспортировку</li> <li>• Количество перемещений документов</li> <li>• Количество перемещений потребителей и сотрудников</li> </ul>
4	Качество документов/услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество ненадлежаще предоставленных услуг</li> <li>• Затраты на переделку документов/услуг</li> <li>• Количество переделок</li> </ul>
5	Использование оборудования и площадей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загрузка техники/оборудования/площадей (коэффициент использования)</li> <li>• Производительность техники/оборудования</li> <li>• Стоимость содержания площадей</li> </ul>
6	Сырье и материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расход материалов на документ/услугу/работу</li> </ul>
7	Экономика процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость одного нормо-часа работы сотрудников</li> <li>• Стоимость запасов</li> </ul>

Проект/мероприятие по бережливому производству (управлению) считается эффективным, если  $\Delta_3 > 0$ , и неэффективным, если  $\Delta_3 < 0$ .

Из нескольких вариантов реализации проекта лучшим считается вариант с наибольшим экономическим эффектом.

По желанию региона может быть определена градация эффективности проектов, например, для целей внутреннего соревнования или ранжирования организаций.

Расчет эффективности мероприятий по бережливому производству (управлению) может быть осуществлен только при наличии требуемой информации. Экономическая оценка затрат должна проводиться на основе полученной информации о результатах работы подразделений, сотрудников.

Формулы для расчета экономического эффекта для разных направлений и категорий показателей приведены в приложении №1.

## 5.2. Оценка качественных показателей проекта.

Оценка качественных показателей эффективности проекта определяется на основе расчета успешности проекта, в состав которого входят три показателя: коэффициент достижения цели, коэффициент роста удовлетворенности пользователей, коэффициент вовлеченности пользователей.

Для оценки эффективности (успешности) проекта вводятся следующие показатели (коэффициенты):

$K_{дц}$  – коэффициент достижения цели;

$K_{ру}$  – коэффициент роста удовлетворенности пользователей;

$K_{в}$  – коэффициент вовлеченности пользователей.

Успешность проекта определяется следующим образом:

Определение успешности проекта	$K_{дц}$	$K_{ру}$	$K_{в}$
Высокоуспешный проект	> 1,5	> 1,5	> 1,5
Успешный проект	от 1 до 1,5	от 1 до 1,5	от 1 до 1,5
Неуспешный проект	если хотя бы один из коэффициентов < 1		

5.2.1. Коэффициент достижения цели рассчитывается в двух вариациях, исходя из целевых показателей проекта, по формулам:

1) для проектов с целевыми показателями, направленными на увеличение значения:

$$K_{дц} = \frac{P_{факт}}{P_{ц}}$$

2) для проектов с целевыми показателями, направленными на снижение значения:

$$K_{дц} = \frac{P_{ц}}{P_{факт}}, \text{ где}$$

$P_{факт}$  – результат, полученный после реализации проекта (в единицах измерения в соответствии с паспортом проекта);

$P_{ц}$  – целевой результат, который необходимо достичь (в соответствии с паспортом проекта).

Цели проекта считаются **достигнутыми** при значении коэффициента достижения цели проекта, равным или более 1.

Для некоторых проектов количество показателей может быть больше одного. Для учёта всех показателей проекта, предлагается использовать среднее арифметическое значение коэффициента достижения цели по следующей формуле:

$$K_{дц} = (K_{дц1} + K_{дц2} + \dots + K_{дци}) / i$$

где:

$K_{дцi}$  – значение коэффициента достижения цели для  $i$ -го показателя;

$i$  – количество показателей.

Значения результатов оценки:

$K_{дц} - > 1,5$	Цели перевыполнены
$K_{дц} - \text{от } 1 \text{ до } 1,5$	Цели достигнуты
$K_{дц} - < 1$	Цели не достигнуты

5.2.2. Расчет коэффициента роста удовлетворенности пользователей осуществляется на основе фиксированного количества пользователей проекта в два замера: до оптимизации и после. Уровень удовлетворенности определяется методом онлайн-анкетирования по шкале от 1 до 10.

В анкетировании принимает участие **фиксированная** фокус-группа не менее 10 человек. Опрос состоит из 10 вопросов.

Примерная форма анкеты приведена в приложении №2.

Для расчета применяется среднее значение результатов опроса всех пользователей.

Коэффициент роста удовлетворенности пользователей рассчитывается по формуле:

$$K_{py} = \frac{y_{тек}}{y_{баз}}, \text{ где}$$

$y_{тек}$  – уровень удовлетворенности пользователей процесса после реализации проекта;

$y_{баз}$  – уровень удовлетворенности пользователей процесса до реализации проекта.

Уровень удовлетворенности рассчитывается по формуле:

$$y = \frac{П1+П2+...+Пn}{n}, \text{ где}$$

$Пi$  – общее количество баллов в анкете от одного пользователя-участника анкетирования. За каждый положительный ответ в анкете присваивается 1 балл, за отрицательные ответы баллы не начисляются.

$n$  - количество участников анкетирования в фокус-группе.

Коэффициент роста удовлетворенности пользователей считается **достигнутым** при значении коэффициента 1 или выше.

При необходимости коэффициент удовлетворенности можно разделить на составляющие, например:

- удовлетворенность качеством оказания услуги;
- удовлетворенность сроками оказания услуги;
- удовлетворенность сервисом (насколько удобно получать услугу).

В данном случае итоговый коэффициент удовлетворенности определяется по следующей формуле:

$$K_{py} = \frac{K_{кач.} + K_{ср.} + K_{серв.}}{3}$$

где:

$K_{кач.}$  – коэффициент удовлетворенности качеством услуги;

$K_{ср.}$  – коэффициент удовлетворенности сроками оказания услуги;

$K_{серв.}$  – коэффициент удовлетворенности сервисом.

Значения результата:

$K_{py} - > 1,5$	Рост удовлетворенности перевыполнен
$K_{py} - \text{от } 1 \text{ до } 1,5$	Рост удовлетворенности достигнут
$K_{py} - < 1$	Рост удовлетворенности не достигнут

5.2.3. Коэффициент вовлеченности пользователей в проект рассчитывается в двух вариациях исходя из целевых значений проекта.

1) для проектов с целевыми значениями, направленными на увеличение количества пользователей:

$$K_v = \frac{P_{\text{после}}}{P_{\text{до}}},$$

2) для проектов с целевыми значениями, направленными на уменьшение количества пользователей:

$$K_v = \frac{P_{\text{до}}}{P_{\text{после}}}, \text{ где}$$

$P_{\text{после}}$  – количество пользователей процесса после реализации проекта.

$P_{\text{до}}$  – количество пользователей процесса до реализации проекта.

Коэффициент вовлеченности пользователей в проект считается **достигнутыми** при значении коэффициента 1 или выше.

Значения результатов оценки:

$K_v$ – более 1,5	Коэффициент вовлеченности перевыполнен
$K_v$ – от 1 до 1,5	Коэффициент вовлеченности достигнут
$K_v$ – < 1	Коэффициент вовлеченности не достигнут

#### 6. Сводная таблица показателей.

По итогам анализа и оценки качественных и количественных оценок эффективности внедрения технологий бережливого производства (управления) формируется сводная таблица показателей.

Сводная таблица показателей представляет собой структуру оценки эффективности проектов по оптимизации процессов (форма сводной таблицы приведена в приложении №3).

**Формулы для расчета экономического эффекта проектов по оптимизации процессов для различных направлений и показателей экономической эффективности**

**Высвобождение теоретической составляющей фонда оплаты труда (S):**

$$S = \sum_{y=1}^n \text{Ставка} * (T_{\text{т}} - T_{\text{ц}})$$

$y=1$  – первый участник процесса с оптимизированной трудоемкостью;

$n$  - последний участник процесса с оптимизированной трудоемкостью;

Ставка - сумма оплаты труда каждого участника процесса в ед. времени (мин./ час.);

$T_{\text{т}}$  – текущая трудоемкость участника процесса;

$T_{\text{ц}}$  – достигнутая целевая трудоемкость участника процесса;

**Стоимостная эффективность процесса:**

= сумма оплаты труда каждого участника процесса в единицу времени (мин./ час.)

\* сокращенная трудоемкость по каждому участнику (мин./ час.)

**Стоимостная оценка снижения затрат при сокращении бумажного документооборота (V):**

$$V = 3C * (V_{\text{тек}} - V_{\text{цел}}) + 3T_{\text{ср}} * (V_{\text{тек}} - V_{\text{цел}}) + C_{\text{м}}$$

$3C$  – закупочная стоимость бумаги 1 листа (пачки бумаги).

$V_{\text{тек}}$  – текущий объем листов в процессе.

$V_{\text{цел}}$  – объем листов в достигнутом целевом состоянии.

$3T_{\text{ср}}$  - закупочная средняя стоимость тонера на 1 лист.

**Использование автотранспорта при перемещении документов в рамках выполнения процесса:**

$$C_{\text{м}} = (T_{\text{тек}} - T_{\text{цел}}) + (B_{\text{тек}} - B_{\text{цел}})$$

$C_{\text{м}}$  - стоимость маршрута;

$T_{\text{тек}}$  – текущая стоимость пробега;

$T_{\text{цел}}$  - стоимость пробега, в достигнутом целевом состоянии.

Где  $T$  = километраж \* стоимость бензина за 1 км;

$B_{\text{тек}}$  – текущие затраты на водителя;

$B_{\text{цел}}$  – затраты на водителя в достигнутом целевом состоянии.

Где  $B$  = время в пути мин.\* оплата труда водителю за 1 минуту

**Общий экономический эффект при реализации типовой формы бережливого проекта (Э):**

$$\text{Э} = \sum_{y=1}^n \text{Ставка} * (T_{\text{т}} - T_{\text{ц}}) + 3C * (V_{\text{тек}} - V_{\text{цел}}) + 3T_{\text{ср}} * (V_{\text{тек}} - V_{\text{цел}}) + C_{\text{м}}$$

**Высвобождение теоретической составляющей штатной численности (Sшт):**

$$S_{\text{шт}} = \sum_{y=1}^n (T_{\text{т}} - T_{\text{ц}}) / \text{смена}$$

$y=1$  – первый участник процесса с оптимизированной трудоемкостью;

$n$  - последний участник процесса с оптимизированной трудоемкостью;

$T_{\text{т}}$  – текущая трудоемкость;

$T_{\text{ц}}$  – достигнутая целевая трудоемкость;

Смена – количество рабочих часов сотрудника в 1 рабочем дне

**Стоимостная эффективность при сокращении количества возвратов на доработку или исключении брака:**

$$= \left( \sum_{y=1}^n \text{Ставка} * \Delta T \right) * \Delta B$$

$y=1$  – первый участник процесса с большим количеством возвратов на доработку

$n$  - последний участник процесса с большим количеством возвратов на доработку

**Формулы для расчета экономического эффекта проектов по оптимизации процессов для различных направлений и показателей экономической эффективности**

Ставка - сумма оплаты труда каждого участника процесса в ед. времени

$\Delta T$  –разница между текущий и достигнутой целевой трудоёмкостью участника процесса

$\Delta B$ - разница между средним количеством повторений в текущем и достигнутом целевом состоянием процесса

**Стоимостная оценка снижения складских запасов:**

$$= \sum_{y=1}^n (V_{\text{тек}} - V_{\text{цел}}) * C_z$$

$y = 1$  – первый вид запасов

$n$  - последний вид запасов

$V_{\text{тек}}$  – текущий объем запасов в процессе.

$V_{\text{цел}}$  – объём запасов в достигнутом целевом состоянии

$C_z$  – стоимость единицы запасов

**Стоимостная оценка снижения затрат на содержание площадей:**

$$= \sum_{y=1}^n (S_{\text{тек}} - S_{\text{цел}}) * C_c$$

$y = 1$  – первый вид площадей

$n$  - последний вид площадей

$S_{\text{тек}}$  – текущий объем занятых площадей в процессе.

$S_{\text{цел}}$  – объём занятых площадей в достигнутом целевом состоянии

$C_c$  – стоимость содержания занятых площадей

**АНКЕТА удовлетворенности пользователей  
(примерные вопросы)**

№ п/п	Вопрос	Ответ (да/нет)
1	Поможет ли реализация проекта оптимизации с использованием БП (проекта БП) в достижении целей, миссии организации?	
2	Удовлетворены ли вы качеством оказываемой услуги, выполняемой работы?	
3	Удовлетворены ли вы сроками оказания услуги, выполняемой работы ?	
4	Налажена ли в организации работа по оптимальной загрузке персонала?	
5	Поддерживаете ли Вы использование в организации методов и инструментов БП?	
6	Налажена ли в организации работа по минимизации фактов неэффективного оказания услуг, выполнения работ?	
7	Удовлетворены ли Вы в целом услугой, работой ?	
8	Является ли оказываемая услуга, выполняемая работа для вас простой и понятной?	
9	Удовлетворены ли Вы нормативной документацией по услуге (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.)?	
10	Является ли длительность оказания услуги для вас оптимальной?	
11	Удовлетворены ли Вы качеством поддержки и сервиса (консультативной поддержкой)?	
12	Удовлетворены ли эффективностью оказания услуги, выполнения работы в целом?	
13	Хотите ли вы принять участие в работе по реализации проектов БП в организации?	
	<b>ИТОГО баллов</b>	

**СВОДНАЯ ТАБЛИЦА  
качественных и количественных показателей эффективности внедрения проекта  
бережливого производства (управления)**

**1. Таблица количественных показателей эффективности внедрения проекта  
бережливого производства**

N п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Пояснения	20Y Y год				20Y Y+1
				X квартал	X+1 квартал	X+2 квартал	X+3 квартал	X квартал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Прямой экономический эффект от внедрения технологий бережливого производства (изменение затрат организации)								
0	ВСЕГО ИЗМЕНЕНИЕ ЗАТРАТ в результате внедрения технологий бережливого производства $\sum_{i=1}^n З_{до} - \sum_{i=1}^n З_{после}$	руб.	[1] + [2] + [3] + [4] + [5] + [6] + [7] + [8]					
Затраты на оплату труда и отчисления на социальные нужды								
1	Изменение затрат на оплату труда	руб.	[1.1] * [1.2] + [1.3]					
1.1	Изменение среднесписочной численности в результате внедрения технологии бер. пр-ва	чел.	Число высвобождаемых сотрудников в результате внедрения технологий бережливого производства.					
1.2	Средняя заработная плата высвобождаемого персонала	руб.	Средняя заработная плата в месяц высвобождаемых работников					
1.3	Изменение других затрат, связанных с оплатой труда	руб.	Изменение отчисления в НПФ, ДМС, приобретение бытового топлива, затрат на проезд по личным надобностям и других затрат, отражаемых по элементу					

			"Затраты на оплату труда"					
2	Изменение отчислений на социальные нужды	руб.	[1] * [2.1]/100					
2.1	Эффективная ставка отчислений на социальные нужды, %	%	Эффективная ставка отчисления на социальные нужды, равная отношению отчислений на социальные нужды к затратам на оплату труда в прошлых периодах.					
Материалы								
3	Изменение затрат на материалы	руб.	Изменение затрат по элементу "Материалы"					
Топливо-энергетические ресурсы								
4	Изменение затрат на топливо	руб.	Изменение затрат по элементу "Топливо"					
5	Изменение затрат на электроэнергию	руб.	[5.1] * [5.2]					
5.1	Изменение потребления электроэнергии	кВт·час	Указать изменения объема потребления электроэнергии в результате внедрения технологий бережливого производства.					
5.2	Стоимость кВт·час	руб.	Указать стоимость 1 кВт·час электроэнергии, равной отношению затрат по элементу "Электроэнергия" к совокупному потреблению электроэнергии в кВт·час в прошлых периодах.					
Прочие материальные затраты								
6	Итого изменение прочих материальных затрат	руб.	[6.1] + [6.2]					
6.1	Изменение затрат на коммунальные услуги	руб.	Изменение прочих затрат на приобретение коммунальных услуг у сторонних организаций.					
6.1.1	Изменение расхода тепловой энергии	ГКкал	Изменение объема					

6.1.2	Изменение объема стоков	куб.м	потребления тепловой энергии, стоков,						
6.1.3	Холодное водоснабжение	куб.м	потребления холодной воды, оказываемые сторонними организациями						
6.2	Изменение остальных прочих материальных затрат	руб.	Изменение других видов прочих материальных затрат (за исключением затрат на капитальный ремонт) в результате внедрения технологий бережливого производства.						
Амортизация									
7	Изменение затрат на амортизацию	руб.	[7.1] + [7.2]						
7.1	Изменение амортизации в связи с высвобождением оборудования	руб.	Изменение амортизационных отчислений в связи с высвобождением оборудования: ликвидацией, продажей (снятия с баланса) и изменением характера использования (отражение амортизационных отчислений по прочим видам деятельности и прочим расходам).						
7.2	Изменение амортизации в связи с высвобождением площадей	руб.	Изменение амортизационных отчислений в связи с высвобождением оборудования: ликвидацией, продажей (снятия с баланса) и изменением характера использования (отражение амортизационных отчислений по прочим видам деятельности и						

			прочим расходам) .					
Прочие затраты								
8	Итого изменение прочих затрат	руб.	[8.1] + [8.2] + [8.3] + [8.4] + + [8.5] + [8.6] + [8.7]					
8.1	Изменение налога на имущество	руб.	Изменение налога на					
8.2	Изменение арендных и лизинговых платежей	руб.	имущество, других налогов, арендных и лизинговых платежей,					
8.3	Изменение других налогов, относимых на себестоимость	руб.	затрат на страхование и охрану в связи с ликвидацией, продажей (снятия с баланса) и изменением характера использования (отражение амортизационных отчислений по прочим видам деятельности и прочим расходам) .					
8.4	Изменение затрат на содержание ведомственной и пожарной охраны	руб.						
8.5	Изменение затрат на страхование имущества	руб.						
8.6	Изменение затрат на командировочные расходы	руб.	Изменение затрат на командировочные расходы в связи с внедрение технологий бережливого производства					
8.7	Изменение других затрат по элементу "Прочие затраты"	руб.	Изменение затрат на подготовку кадров, проезд по служебным надобностям и пр.					
II. Экономическая эффективность от реализации проекта бережливого производства (управления)								
9	Затраты на реализацию проекта/внедрение мероприятия бережливого производства (управления), З <sub>бп</sub>	руб.	Суммарная величина затрат на реализацию проекта/внедрение мероприятия бережливого производства (управления)					
10	Экономический эффект от реализации проекта бережливого производства (управления), Э <sub>э</sub>	руб.	[0] - [9]					
11	Экономическая эффективность от реализации проекта бережливого	%	[0]/[9]*100					

	производства (управления), $K_9$			
--	----------------------------------	--	--	--

**2. Таблица качественных показателей эффективности внедрения проекта бережливого производства**

N п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Пояснения	Значение
1	2	3	4	5
1	Коэффициент достижения цели, $K_{дц}$	ед.	по формулам, приведенным в Методике п.5.2.1	
2	Коэффициент роста удовлетворенности пользователей, $K_{ру}$	ед.	по формулам, приведенным в Методике п.5.2.2	
3	Коэффициент вовлеченности пользователей, $K_в$	ед.	по формулам, приведенным в Методике п.5.2.3	