

## Глава 10. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЙ

Главным принципом успешного решения проблемы является опора на факты, а не предположения. Теоретически это понимают все, но на практике, как уже упоминалось, многие склонны при выработке решения проблемы опираться все-таки на мнения в случаях, когда многие этапы процесса решения не подчиняются видимому порядку.

Собранные и интерпретированные данные на предыдущих шагах - еще не последний этап в решении проблемы. Нам важно, чтобы решения, выработанные группой, не только были приняты руководством, но и внедрены в производственную деятельность организации. Необходимо помнить, что решение принимается на основе анализа его эффективности - об этом и пойдет речь в данной главе.

### 10.1. Основные закономерности в проведении анализа

Анализ эффективности решений предполагает анализ и сравнение расходов, понесенных на входе реорганизации деятельности, и доходов, которые в результате могут быть получены. Содержание терминов «расходы» и «доходы» могут показаться в отдельных проблемах специфичными и неоднозначными, но на практике в нашей повседневной жизни мы постоянно используем анализ доходов и расходов, что позволяет подойти к любой проблеме с универсальных позиций.

Являясь частью процесса решения проблем, анализ эффективности представляет собой следующий этап, после того как группа согласует первоначальное мнение о том, какому решению следует отдать предпочтение. Это происходит после рассмотрения всех собранных данных и исследования всех возможных решений, но до тех пор, пока эффективность предложенных решений не будет просчитана, группа не имеет морального права давать свою окончательную рекомендацию. Таким образом, этот этап имеет огромное значение, и очень важно, чтобы группа была готова рассмотреть другие возможности и не слишком придерживалась уже выбранного решения до тех пор, пока не будет пройден данный этап.

Любые решения проблем организации, больших или маленьких, влекут за собой изменения - в системе управления, в технологии, в структуре издержек производства и т. д. Обратимся к мировому опыту по совершенствованию деятельности организации, чтобы не совершать распространенных ошибок.

В рамках традиционного подхода к совершенствованию процессов в организации чаще всего предусматриваются следующие мероприятия:

- Внесение изменений в технологию производства продукта под воздействием требований маркетинга или в результате появления инженерных разработок. Под гибкостью производства, по существу, понимается лишь способность быстро реагировать на эти условия. Очень мало кто понимает, что строгое следование этому подходу, собственно, и делает это производство негибким.
- Снижение издержек производства мыслится лишь через повышение индивидуальной производительности труда, через увеличение норм выработки или через замещение живого труда (как правило, рабочих) в производственных процессах капиталом и энергией.
- При снижении запасов - стремятся к сокращению их до минимума, но не к полной ликвидации. Таким образом, руководство просто страхует себя и производство на случай непредвиденных обстоятельств.
- Применяется интеграция производственных процессов, основанная на глубоком технологическом разделении труда. В результате некоторое ускорение выполнения

отдельных технологических операций почти полностью сводится к нулю увеличением общего времени обработки деталей и узлов из-за отсутствия производственной программы, длительного времени переналадки производственного оборудования, перемещения и транспортировки деталей или узлов от одной операции к другой, с одного участка на другой.

- Увольнение работников производится в периоды плохой хозяйственной конъюнктуры и наем дополнительной рабочей силы в период подъема экономики.
- Рекомендуются приобретение материалов по как можно более низким ценам при наличии, как минимум, трех поставщиков, конкурирующих между собой. При этом качество материалов отходит на второй план.

Но, как показывает мировая практика, эти традиционные решения не являются в самом деле эффективными. Все вышеперечисленные действия руководства организации разрешают только текущую ситуацию, не влияя на корни возникающих проблем.

В рамках нового (передового) управленческого мышления изменения в технике и технологии производства, улучшение качества выпускаемых изделий происходят не спонтанно под давлением внешней среды (в виде требований маркетинга или появления новых инженерно-конструкторских разработок), а постоянно, чему как раз и может способствовать деятельность группы по решению проблем.

Рассмотрим основные закономерности совершенствования производства, выявленные в ходе практической деятельности по улучшению качества, передовыми предприятиями и организациями, работающими на уровне мировых стандартов, о которых нельзя забывать всем тем, кто участвует в разработке и принятии решений:

- Стремление немедленно внести улучшение в продукт, изменить его какой-то элемент, который не понравился чем-то потребителю, может нарушить гармонию, сбалансированность изделия и в результате негативно отразиться на его качестве.
- Основную часть выгод в области производительности и качества продукции можно получить, не прибегая к закупке и внедрению дорогостоящей техники, что увеличивает в действительности издержки производства.
- Сложность производственного оборудования и рост издержек производства - два процесса, идущие рука об руку: чем сложнее техника, тем выше издержки производства.
- Внедрение средств автоматизации, а также попытки производить одновременно новую технику и внедрять новые методы управления без предварительной организационной подготовки производства, направленной на внедрение нового управленческого мышления, оборачивается сплошными убытками, бесполезной тратой сил и ресурсов, ничего не добавляет конкурентоспособности компании.
- Чисто управленческими средствами можно добиться куда более впечатляющих успехов, применяя при этом более старое оборудование.

## 10.2. Среда принятия решений

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск или уровень определенности, с которой можно спрогнозировать результат. Необходимо учитывать тот факт, что организация не автономна, она тесно взаимосвязана с внешней средой и зависит от взаимоотношений с факторами внешней среды.

В ходе оценки альтернатив и принятия решений участники группы должны учитывать все факторы и прогнозировать возможные результаты с учетом изменений разных обстоятельств. Решения обычно принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска и неопределенности.

Решение принимается в условиях **определенности**, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов.

К решениям, принимаемым в условиях **риска**, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но *вероятность* каждого результата известна.

Решение принимается в условиях **неопределенности**, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

Рассмотрим основную группу факторов, влияющих на организацию.

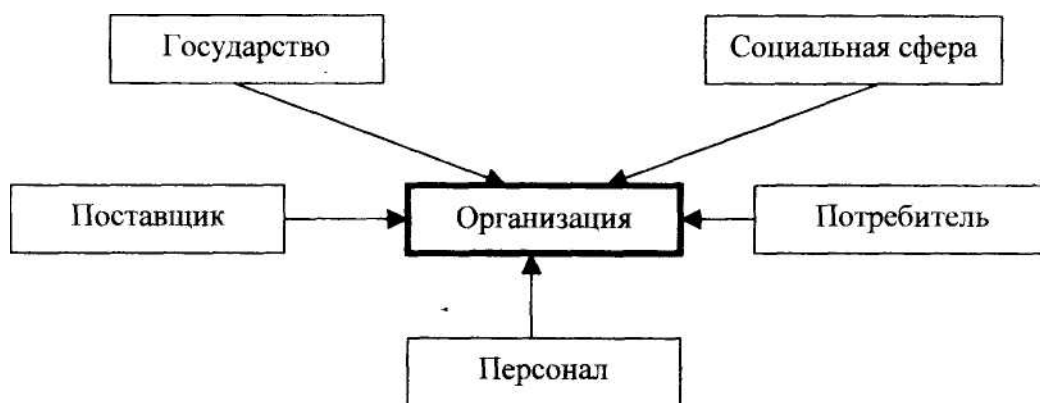


Рис. 36. Основные факторы, влияющие на организацию

Из рис. 36 видно, что при выборе вариантов решения необходимо учитывать не только возможности организации, но и учесть все факторы взаимосвязей с каждым из определений, оказывающих влияние на организацию. Необходимо предусмотреть все возможные варианты поворота событий и учесть их при выработке решения.

Кроме того, следует учитывать и изменения ситуации, обусловленные ходом времени. В нашем быстро изменяющемся мире, в условиях развития науки и техники, политических и экономических условий, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать, пока информация, на которой основаны решения, остаются релевантными и точными. Здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение.

### Критерии оценки идеи

При оценке идей следует учитывать такие критерии, как:

новизна,

эффективность,

проработанность и комплексность.

**Новизна** — идея обладает новизной, если она предлагает новые процессы, концепции, способы и материалы. Новизна идей проявляется в расширении поля исследования проблемы.

*Потенциальные возможности.* Они проявляются в способности идеи побуждать к нахождению новых решений.

*Оригинальность.* Это наиболее общая характеристика для оценки продукта интеллектуального творчества. С практической точки зрения идея считается оригинальной, если подобной ей нет среди уже известных людям, работающим в определенной области. Поэтому инженерная идея, предложенная бухгалтером, может быть оригинальной именно для него, а не для инженера.

*Гибкость.* Очень важная характеристика идеи. С одной стороны, обладая этим качеством, идея дает новый взгляд на проблему, новый путь ее решения, а с другой, она и сама способна к изменению и модификации.

**Эффективность** Идея эффективна, если с ее помощью можно рассматривать любые компоненты проблемы.

*Адекватность.* Суть этого критерия – достаточность идеи. Она адекватна, если отвечает степени сложности проблемы. Адекватность идеи может быть определена как ее способность преодолеть препятствия на пути к решению задачи. Добавим, что идея, помогающая решать более сложные проблемы, будет оценена значительно выше, нежели не обладающая таким качеством.

*Применимость.* Она характеризует степень удобства использования идеи для решения данной задачи. Этот критерий близок по смыслу к адекватности, которая оценивается тем, насколько отвечает идея сути проблемы.

*Логичность.* Применение этого критерия в оценках ценности идеи нередко вызывает удивление. Мы привыкли думать, что наши мысли всегда логичны. Однако имеет смысл использовать рассматриваемый критерий для выявления того, насколько идея отвечает "правилам игры", то есть соотносится с общепризнанными научными фактами. Но использование лишь этого критерия недостаточно для определения ценности идеи. Яркая логичная идея должна к тому же обладать новизной, которая будет выделять ее среди других не менее логичных идей.

*Полезность.* Идея, которую можно применить к решению определенных задач, уже полезна сама по себе.

*Ценность.* Любая идея, применимая к решению даже некоторых проблем, обладает определенной ценностью. Чем шире круг решаемых с ее помощью задач и чем они сложнее, тем выше ценность идеи.

**Проработанность** Критерии, относящиеся к этой категории, отражают главным образом **и комплексность** эстетические качества идеи. Использование таких критериев весьма субъективно и дает эффект лишь при наличии взаимопонимания между создателем идеи и ее оценщиком. Конечно, перед нами не встает этот вопрос, когда мы оцениваем свою собственную идею. В целом комплексность идеи определяется степенью учета ею различных элементов компонентов проблемы и сведением их в единое целое.

*Привлекательность.* Идея обладает привлекательностью, если она обращает на себя внимание людей, которые ее рассматривают или же тех, на кого она оказывает влияние. В дополнение к ощущению красоты, обычно ассоциирующемуся с привлекательностью, такая идея может также вызывать удивление, изумление, радость и готовность принять ее безоговорочно.

*Степень сложности.* Если идея объединяет множество элементов в одну систему, то мы говорим о ее комплексности. Степень сложности идеи может рассматриваться в

различных аспектах: техническом, содержательном, феноменальном. Комплексность идеи ассоциируется также с определенной сферой применения и многообразием учитываемых ею факторов.

*Изыскство.* Оно проявляется в способе изложения идеи. Изысканная идея характеризуется простотой, доступной формой представления сложных понятий.

*Выразительность.* Под этим понимается ясность изложения сути идеи. Выразительная идея лучше и легче воспринимается. Очевидно, даже ценная идея может быть отвергнута, если она не представлена в соответствующей форме.

*Органичность.* Идея, комплексная или целостная, сама по себе уже органична: она воспринимается как единое целое, как система.

*Возможность реализации.* При рассмотрении хорошо проработанной идеи иногда становится очевидным, что ее реализация требует немалых сил. Чем больше ошибок сделано при формулировании идеи, тем более трудоемкой будет ее реализация.

### 10.3. Этапы проведения анализа эффективности решений

Выбор варианта решения проводится посредством системы оценок. Оценка решения производится на основе качественного, профессионального анализа промежуточных и конечных результатов. Главная цель оценки - выявить необходимость изменения в части ресурсного обеспечения, практики управления и организации выполнения принятого решения. От этих оценок во многом зависит продолжение, изменение или прекращение обсуждения вариантов решения.

Группы при выработке решения должны рассмотреть следующие вопросы:

- может ли организация позволить себе внедрение предложенных вариантов решения;
- какие выгоды организация приобретет от внедрения некоторых вариантов решений.

При проведении этапа анализа эффективности решений на собрание группы можно пригласить соответствующих специалистов, которые могут помочь в оценке эффективности того или иного решения.

Если рассматриваемое решение настолько серьезно, что его можно рассматривать как проект, который имеет большое значение для будущей деятельности компании, желательно на этом этапе, с самого начала его осуществления создать постоянную комиссию внешних экспертов. Такая комиссия должна находиться в курсе хода проекта, но участие ее членов в осуществлении работы во избежание конфликтов интересов нецелесообразно.

При проведении анализа эффективности решений участникам группы необходимо учесть все возможные критерии оценки, а также факторы внешней среды, которые могут оказывать влияние на предложенные решения.

Рассмотрим последовательность оценки эффективности решений.

**Шаг 1** Первый шаг заключается в оценке группой всех расходов, которые повлечет за собой внедрение предложенного решения [9]. Некоторые затраты подсчитать легко, но существуют еще и другие, часто менее очевидные, но имеющие большое значение. Поэтому именно сейчас группа получает возможность продемонстрировать свою способность творчески мыслить. Мозговой штурм может значительно облегчить данный процесс. Он был подробно описан ранее, и важно научиться правильно его использовать. Очень часто мозговые штурмы сводятся к простому составлению списка лежащих на поверхности тех или иных возможностей, что означает, что сам мозговой штурм проводится некорректно и неэффективно.

Диапазон предполагаемых расходов может быть очень широким и очень важно, чтобы он охватил всю относящуюся к делу информацию. Разумеется, затраты не ограничиваются прямыми вложениями, например, на приобретение нового оборудования, комплектующих изделий, программного обеспечения и т. п.

Существуют и другие виды затрат, которые также следует принимать во внимание. Они включают в себя потери времени, простой рабочих и техники во время внедрения решения, недополученные доходы от не произведенной в это время продукции, стоимость монтажа, сверхурочное время, затраты на переподготовку кадров и инструктаж, моральные издержки и многое другое. Там, где это возможно, величина издержек должна подсчитываться в денежном выражении.

Те издержки, которые нельзя выразить в денежном выражении, рекомендуется проранжировать в баллах от 1 до 10. Причем меньшие издержки выражаются в баллах от 1. Все полученные данные в ходе обсуждения лучше всего свести в таблицу (табл. 18), чтобы легче было их интерпретировать.

Таблица 18

№	Идеи (варианты) решения	Затраты (издержки) в денежном выражении				Затраты (издержки) в баллах			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1									
2									

В категории затрат необходимо выявить основные, влияющие на внедрение данных вариантов решения, как уже упоминалось выше, как в денежном, так и в ином выражении. Главное все, что группа будет рассматривать на этом этапе, относилось бы именно к категории издержек.

Деньги являются универсальным языком бизнеса, который легко понять. Тем не менее не следует забывать, что не все расходы можно легко выразить в денежном эквиваленте. Бывают случаи, когда подсчитать затраты в денежных единицах очень трудно, а иногда эффективность внедрения данного решения вообще не поддается финансовой оценке, хотя это имеет огромное значение для реализации принятых рекомендаций.

По готовым данным таблицы участники группы должны оценить материальные и нематериальные издержки, их весомость в каждом варианте решения, затем выделить наиболее приоритетные и приступить ко второму этапу.

**Шаг 2** На этом шаге группа фокусирует свое внимание на возможные доходы от внедрения различных вариантов решения [9]. И снова какие-то из них являются очевидными, но вполне вероятно, что будут и другие преимущества, которые не лежат на поверхности, и группе придется потрудиться, чтобы определить их. Только вместе с ними картина будущих доходов станет полной. Снова можно использовать метод мозгового штурма с соблюдением всех правил его проведения.

Оценку доходов рекомендуется, как и в предыдущем случае, проводить в денежном выражении. При этом важно учитывать, что платежеспособность любой компании имеет свои пределы, которые не следует превышать, так как в противном случае любое предложенное решение теряет смысл.

Не каждый фактор может быть выражен в денежном эквиваленте, иногда необходимо использовать другие критерии оценки доходов и расходов. Например, преимущества, полученные в результате принятия какого-либо решения, могут заключаться в улучшении условий труда, морального климата и взаимоотношений между сотрудниками или

подразделениями, а также в повышении культуры труда в организации. Такого рода выгоды имеют свою ценность, особенно в глазах перспективно думающего руководства, и группы, в любом случае, не должны упускать их из виду.

Для более удобного рассмотрения целесообразно так же, как и на первом шаге, выявить все факторы, на которые оказывает влияние рассматриваемое решение, и свести все данные в таблицу (табл. 19). При этом отдельно сгруппировать доходы в денежном и балльном выражениях. Однако баллы в этом случае присваиваются соответственно влиянию этих факторов, т. е. наибольшее влияние - 10 баллов. И оцениваются данные в этом случае так: максимальные оценки в денежном и балльном выражении - наилучший результат.

Таблица 19

№	Идеи решения (варианты)	Доходы в денежном выражении				Доходы в баллах			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1									
2									

Часто при расчетах ожидаемых доходов трудно получить точные цифры. Поэтому группа должна знать, как поступать в данном случае. Главное — это понять, что сами расчеты нужны только до того момента, пока не станет ясной сама логика их проведения. При этом группе следует быть скорее сдержанно-пессимистичной в своих расчетах, чем чересчур оптимистичной.

Излишне оптимистичным в своих прогнозах группам все равно придется ответить на ряд вопросов, и, в конце концов, они будут вынуждены изменить свои показатели на более реалистичные. С другой стороны, группа, более осторожная в своих оценках, может извлечь для себя дополнительные преимущества, предвзяв свой прогноз о будущих доходах словами: «Даже при самых скромных подсчетах ожидаемый доход должен превысить...». Обычно это производит сильное впечатление, потому что показывает, как ответственно подходит группа к решению поставленной перед ней задачи и к предложению решений, которые будут выгодны организации.

**Шаг 3** На следующем этапе для определения эффективности того или иного варианта можно применить формализованные методы оценки [5]. Они направлены на выяснение величины отдачи от вложения средств в реализацию решения. Эта отдача (чистый доход) рассматривается как функция от показателя технических преимуществ нового решения, вероятности его успешного внедрения и суммы затраченных средств. Рассчитать эффективность можно по формуле

$$V = \frac{QP}{I},$$

где V - показатель эффективности, Q - общий доход, P - показатель вероятности успеха, I - общая сумма затраченных средств.

Следует учитывать, что использование любого формализованного метода оценки не является математическим расчетом эффективности внедрения нового решения, а имеет лишь цель определиться в выборе подходящего варианта.

Для наиболее важных решений, затрагивающих всю деятельность организации, можно использовать формы определения рейтинга программ. (Хотя и для более мелких решений

можно использовать данный метод - главное правильно определить факторы влияния). Рейтинг, как правило, производится по финансовым категориям (затраты и общие доходы, определенные группой на предыдущих шагах). Кроме того, он, как правило, включает оценку нефинансовых показателей: срок окончания программы внедрения, размер рынка, темп увеличения спроса, конкурентоспособность, соответствие специализации и т. д. Каждая компания сама выбирает форму и критерии оценки.

### Определение рейтинга эффективности решения

Рассмотрим один из примеров рейтинга R программ [5]. Оценка вариантов реализации решения производится по двум комплексам критериев: перспективы новой технологии и вероятности ее успешного внедрения. Вначале необходимо определить, по каким показателям будет оцениваться реализация данного решения, а затем критерии внутри каждого показателя. Каждому критерию внутри показателя присваивается соответствующий балл (от 1 до 10 или от 0,1 до 1). В нашем примере каждый показатель имеет рейтинг от 1 до 10.

**Перспективы D** оцениваются по следующим показателям таблицы 20:

Таблица 20

№ показателя	Показатель и критерии показателя	Рейтинг показателя (в баллах)
1	<b>М - предполагаемый размер рынка:</b>	
	300 тыс. руб. - 1 млн руб.	10
	100-300 тыс. руб.	5
	30 -100 тыс. руб.	3
	10-30 тыс. руб	1
2	<b>G - темп расширения рынка:</b>	
	значительно превышает средний для данной компании темп расширения рынка	10
	превышает средний для данной компании темп расширения рынка	5
	равен среднему для данной компании темпу расширению рынка	3
	ниже среднего для данной компании темпа расширения рынка	1
3	<b>К - доля компании на рынке:</b>	
	компания займет господствующее положение	10
	станет одним из двух-трех лидеров	
	станет одной из многих	3
	не будет играть сколько-нибудь значительной роли на рынке	1
4	<b>S - готовность фирмы воспринять новую технологию:</b>	
	новая технология расценивается как главный фактор успеха компании в будущем	10
	внедрение данной технологии — один из нескольких важных факторов	5
	кроме вопроса о внедрении новой технологии есть другие более существенные факторы	1
	Итого:	



Оценивая перспективы внедрения, необходимо выбрать один критерий по каждому показателю для каждого альтернативного варианта решения и затем просуммировать все соответствующие выбранному критерию баллы рейтинга.

Перспективы  $D$  рассчитываются по формуле

$$D = M + G + K + S.$$

**Вероятность успеха** По аналогии с определением перспектив также определяем показатели, по которым можно оценить решение, затем определяем критерии внутри каждого показателя и присваиваем им соответствующий балл.

**Вероятность успеха  $U$**  оценивается по следующим показателям таблицы 21 :

Таблица 21

№ показателя	Показатель и критерии показателя	Рейтинг показателя (в баллах)
1	<b>В - технические проблемы:</b>	
	технических проблем не существует, надо только направить ресурсы на внедрение новой технологии	10
	есть некоторые технические трудности, которые, однако, легко преодолимы	5
	существенные технические трудности, но есть уверенность, что мы в состоянии их преодолеть	3
	технические проблемы настолько велики, что осуществление программы может оказаться невозможным	1
2	<b>С - технологическая конкуренция:</b>	
	компания лидирует в области технологии	Г 10
	одна из двух-трех ведущих компаний	5
	одна из многих, не имеет никаких преимуществ по части технологии	3
	«темная лошадка»	1
3	<b>Ф - наличие ресурсов:</b>	
	компания располагает достаточными производственными мощностями и квалифицированным персоналом	8
	с ресурсами напряженно, но можно изыскать	4
	без привлечения внешних дополнительных ресурсов не обойтись	1
4	<b>Т - наличие механизма внедрения новой технологии:</b>	
	производственные отделения компании готовы к внедрению	10
	неясно, кто должен осуществить внедрение	3
	производственные отделения настроены против внедрения, компания вообще не обладает механизмом внедрения новой техники	1
	Итого:	

Оценивая перспективы внедрения, необходимо выбрать один критерий по каждому показателю и затем просуммировать все соответствующие выбранному критерию баллы \* рейтинга.

Вероятность успеха  $U$  рассчитывается по формуле

$$U = B + C + F + T.$$

После того как подсчитаны рейтинги перспективы и вероятности успеха, по каждому варианту решения проблемы подсчитывается общий рейтинг программ  $R$  по формуле

$$R = D \times U.$$

После того как получены данные рейтинга по каждому варианту решения, они сравниваются с оценочной шкалой и между собой.

Рейтинг программ:

$R$  меньше 100 баллов - рассмотрение данного варианта не имеет смысла,

$R$  от 100 до 200 баллов - особенно существенного влияния на деятельность компании вариант решения не окажет,

$R$  от 200 до 500 баллов - несущественно, но улучшит деятельность компании,  $R$

от 500 и выше баллов — окажет существенное влияние в сторону улучшения.

Составить оценочную шкалу рейтинга можно, подсчитав предельные значения по имеющимся баллам (подсчитать рейтинг, выбрав по всем критериям 1, 5 и 10 баллов и произвести с ними необходимые вычисления).

В целом рейтинг имеет несколько преимуществ:

1. Он позволяет легко оценить вариант решения или программу ее внедрения по разным типам критериев (финансовых и нефинансовых).
2. Позволяет свести вместе оценки и точные данные о положении компании.
3. Критерии оценки не насаждаются извне, а рождаются в данной организации, естественно, учитывают ее специфику.

**Шаг 4** Следующий шаг заключается в представлении результатов этапов 1 и 2, рассматривая которые группа должна ответить на несколько вопросов [9]. Первый из них звучит так: «Если бы это были *ваши* деньги, которые вы хотели потратить, что бы *вы* сделали?» При ответе на этот вопрос члены группы должны быть честными перед собой и коллегами.

Нет ничего страшного, если группа придет к выводу, что ожидаемые доходы вас не устраивают или что расходы слишком велики, ведь группа может всегда вернуться назад и рассмотреть другие возможные варианты решения. Лучше сразу определить такую ситуацию, если она существует, и обсудить ее, чем пойти на риск, так как слабость предложенного решения все равно будет выявлена или, что еще хуже, принятое решение будет внедрено, несмотря на то, что группа понимала понесенные при этом расходы не оправдают себя.

Если группа на самом деле считает, что вложенные средства окупятся, то все равно, перед тем как прийти к окончательному решению, придется ответить на ряд вопросов, которые могут возникнуть у руководства по поводу предлагаемых вложений.

Первая группа вопросов касается периода окупаемости вложенных средств. Имеется в виду время, необходимое для возмещения расходов на внедрение. Например, если расходы на внедрение составили 10 млн руб., а доходы — 5 млн руб. в год, то период окупаемости средств составит два года. Разумеется, чем короче данный период, тем привлекательнее для организации предложенное решение.

Существуют несколько основных подходов к определению периода окупаемости вложений, и они варьируются от организации к организации, а также зависят от самого

приобретения. Например, новый персональный компьютер может окупиться за три года, в то время как новый производственный агрегат — за семь - десять лет. Участники группы должны знать, какая финансовая политика лежит в основе деятельности компании, поэтому кому-нибудь из членов группы следует поручить выяснить это у финансового директора или у другого руководителя.

Аналогично существуют другие факторы, оказывающие влияние на отношение организации к предложению группы, которые следует принять во внимание. Главные из них — статус компании в настоящий момент и объем рекомендуемых инвестиций. Вряд ли принесет пользу самое лучшее из предложенных решений проблемы, если оно потребует вложений больше, чем организация может себе позволить.

На самом деле это приведет только к взаимному разочарованию. Более того, на этом этапе процесса решения проблем участники группы должны помнить, что ресурсы организации не безграничны, и на одни и те же ресурсы всегда претендуют многие подразделения компании для своих проектов. Решения, которые не потребуют больших инвестиций, всегда будут самыми привлекательными. Группа должна приложить все усилия, чтобы свести к минимуму финансовые затраты на внедрение предложенного решения проблемы.

**Шаг 5** Если предложенное решение выдержало все предыдущие проверки, группа начинает готовить презентацию своего решения и, разумеется, захочет сделать это в как можно более выгодном свете. Это заключительный шаг анализа эффективности. Следующая глава, посвященная презентации решений, описывает много разнообразных методов, используемых группами.

Но прежде чем перейти к ним, группа должна обсудить, каким способом лучше всего представить схемы, составляющие основную идею рекомендуемого решения. Понятно, что чем выше доходы и ниже расходы, тем легче будет это сделать. Все финансовые доходы следует посчитывать за годовой период, потому что фраза, что данное решение принесет доход в 10 млн руб. за год, звучит интереснее и весомее, чем заявление о доходе в 2 тыс. руб. в неделю.

Аналогично следует представить и другие предполагаемые доходы, и вопрос заключается в том, как это сделать наилучшим образом. Эта часть процесса решения проблем является очень важной для его успеха. Бесполезно разрабатывать самое замечательное решение, если оно будет отвергнуто только из-за того, что группа не выполнила свое задание и не обдумала последствия данного решения для своей организации. После того как этот этап будет завершен, группа будет готова представить итоги своей работы на презентации, где она покажет, какие доходы могут быть получены, если их решение будет одобрено; но это является темой следующей главы.