

Новые способы применения принципа Парето в стратегическом управлении организациями

Костюкова Светлана Евгеньевна, СЗИУ РАНХиГС, бакалавр 4 курса направления «Менеджмент», sv.kostiukova@gmail.com

Научный руководитель

Козырев Александр Александрович, канд. эконом. наук, доцент кафедры менеджмента СЗИУ РАНХиГС

Аннотация

В данной статье рассматривается применение закона Парето в стратегическом управлении организацией с целью повышения эффективности. Анализируются работа и функции менеджера, которые помогают обнаружить дисбаланс в процессе реализации стратегии, также рассматривается процесс деятельности трудящихся и контроль над ним. Для решения обнаруженных проблем предложено использование принципа Парето, описаны его характеристики и способы применения.

Ключевые слова: стратегическое управление; повышение производительности; принцип Парето; проблемы организации; менеджмент; оценка эффективности

New Method of Using the Pareto Principle in Strategical Organization Management

Svetlana E. Kostiukova, NWIM RANEPА, bachelor student of 4th course of “Management” discipline, sv.kostiukova@gmail.com

Abstract

The article examines using the Pareto principle in strategical management of organization with a view to improve efficiency, analyzing manager’s functions and duties that help us to detect strategical realization imbalance. Also this work reviews activity of workers and control under its process. The Pareto principle is suggested as the way of solving detected problems with description and characteristics.

Keywords: strategical management; rising of productivity; the Pareto principle; organization problems; management; effectiveness evaluation

В настоящее время ведение бизнеса является одной из самых популярных тем для обсуждения: проходят дебаты по соответствующим вопросам на экономических форумах; издается множество книг, в которых подробно описываются факторы, влияющие на процессы предпринимательства и рекомендации к управлению собственным делом; рассматриваются законы, регулирующие деятельность предпринимателей; создаются бизнес-инкубаторы, поддерживающие новые идеи и предоставляющие даль-

нейшее инвестирование и гранты для развития. Владельцы собственных предприятий заинтересованы в том, чтобы все эти усилия были направлены на решение проблем, на поиски универсальных методик и ответов на злободневные вопросы.

С начала XX в. управленческая мысль стремительно развивалась, и было разработано множество методов, знания стали научно систематизированными, а менеджеры в современном мире имеют огромный простор для реализации своих возможностей и потребностей. В последние годы одним из самых популярных и эффективных видов управления является стратегическое, которое подразумевает собой: умение определить конкретные задачи, разработать план их выполнения, уточнить все нюансы и детали, а также первостепенную роль человеческих ресурсов в ходе реализации стратегии.

Несмотря на все теоретические установки и методические указания, в процессе стратегического управления менеджер должен осознавать, что происходит вне заданных установок, т. е. видеть полную картину реальности, которая окружает организацию и понимать продуктивность ресурсов, задействованных в организации, отделять наиболее полезные от бесполезных. Одним из самых удобных способов просчитывать подобные факторы является закон Парето, все чаще применяемый в современных исследованиях, касающихся экономики, менеджмента, политологии и социологии.

В данной работе рассматривается применение принципа Парето в стратегическом управлении с целью проанализировать то, каким образом организация может приумножить факторы, которые являются наиболее ценными и оказывают большее влияние как на процесс работы, так и на результат [8, с. 128–134]. Для этого потребуются рассмотреть процессы, протекающие внутри любого предприятия, определить сегменты, в которых реально достичь больший процент успешности выполнения, и выявить дисбаланс, являющийся причиной недостаточной производительности.

Стратегическое управление — это такой тип управления, который базируется на человеческом потенциале, тесно контактирует со внешней средой, что позволяет организации гибко реагировать на какие-либо изменения извне и своевременно внедрять инновации. Стратегическое управление состоит из нескольких уровней (корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия) и выполняет следующие функции: планирование, организация, мотивация и контроль [4, с. 28]. Как и любое управление, стратегическое предполагает за собой наличие инструментов, которые позволяют правильно обозначить цели организации и разработать пути их достижения [7, с. 114–116]. Наиболее часто встречающимися являются такие инструменты, как SMART анализ, GAP-анализ, SWOT-анализ, парадигма предприятия СТОО и другие. Каждый из инструментов обладает как положительными, так и отрица-

тельными сторонами их использования, практически невозможно добиться 100%-й эффективности применения одного из них.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что, какой бы ни была организация, какими инструментами бы не пользовались руководители в создании и реализации их стратегии, существует некие закономерности, которые и влияют на результаты и управление компанией в целом. Ярким примером таких постоянно повторяющихся взаимосвязей является Принцип Парето или, как его часто называют, «правило 20 на 80». Согласно закону Парето, 80% результата нам приносит 20% усилий, остальные 80% затраченных действий дают нам лишь 20% результата. Данная закономерность была заложена итальянским экономистом и социологом Вильфредо Парето в конце XIX в. Это открытие по-настоящему заинтересовало большое количество ученых; причем, совершенно в разных сферах — как в экономической, социальной, политической, так и даже в психологической, принцип Парето нашел свое применение. Благодаря множеству исследований, ему посвященных, стала видна картина «несбалансированности» (например, 80% электроэнергии потребляются лишь 20% населения; 80% прибыли компании приносят 20% потребителей) результатов, к которым приводят наши действия [2, с. 286–290]. Правило 20 на 80 в настоящее время активно применяется многими управленцами и внедряется во множество процессов производства. Большинству людей, увлекающихся IT-технологиями, знакома такая архитектура процессора, как RISC. Отличие ее состоит в том, что на фоне других систем она является более упрощенной, но, в то же время, не менее производительной. Возникает вопрос: какой методологией руководствовались исследователи, создавая данную архитектуру? Опытным путем было установлено, что компьютер в процессе работы выполняет лишь 20% команд, на которые тратит 80% энергии. Исходя из результатов, полученных эмпирическим путем, учеными было решено оставить только часто используемые команды, за счет чего схема была значительно упрощена, а производительность повышена [6, с. 10]. Подобным образом, подвергая любые системы анализу по принципу Парето, мы легко можем обнаружить дисбаланс между затраченными усилиями и итогами нашей деятельности.

Универсальность рассматриваемого метода также позволяет увидеть дисбаланс в стратегическом управлении, а именно в деятельности управленцев и рабочих в организациях. Для более подробного анализа рассмотрим взаимодействие и функционирование этих субъектов.

Роль менеджера предполагает собой участие на протяжении всего процесса деятельности организации, а значит, влечет за собой огромный поток информации, которую следует обработать и использовать в дальнейшем. Успешная стратегия также зависит от действий менеджера, он должен уметь предвидеть развитие событий, различать определенные зако-

номерности, рассчитывать риски и их влияние на эффективность деятельности организации [5, с. 14]. Таким образом, управленец должен обладать большим количеством навыков. Обратим внимание на такие из них, как умение четко определять цели и систематически контролировать их исполнение [9].

Так как человеческий потенциал является базисом стратегического управления, то можно сделать вывод о том, что низкая эффективность и производительность являются результатами отсутствия четкой постановки менеджером целей, что влечет за собой также непонимание в целом коллектива их деятельности. Что же является причиной отсутствия у управленца точного видения того, к чему стремится его компания? Как было сказано выше, любой менеджер должен работать с большим объемом информации. При постановке целей, требуется провести анализ как внешней, так и внутренней среды, которые, в свою очередь, разделяются еще на множество факторов. В каждом отдельном сегменте существуют свои ограничения, требования, а также условия, и все должны учитываться при построении стратегии организации [1, с. 33]. Логично предположить, что между факторами возникают конфликты. Рассмотрим одну из самых распространенных ситуаций, которая может возникнуть в любой компании: финансы не позволяют закупить оборудование, сделанное по последнему слову техники — столкновение интересов внутренней и внешней среды. Подобные моменты менеджер безусловно должен учитывать в своей работе, но именно из-за них и сложно поставить определенные цели. Анализируя все факторы и сегменты, легко забыть о собственных интересах (т. е., в нашем случае, интересах организации), стремление снизить издержки приводит к тому, что управляющий будет уделять большее внимание к условиям адаптации фирмы, нежели чем к попытке изменить те самые условия. Чтобы снизить вероятность возникновения таких конфликтов, следует проанализировать все факторы, руководствуясь принципом Парето. За 100% возьмем все факторы внешней и внутренней среды, за результат действия — взаимосвязь их с целями организации. Тогда формулировка будет иметь следующий вид «только 20% факторов внешней и внутренней среды имеют существенное влияние на постановку и реализацию 80% целей компании». Учитывая закономерность, менеджер должен подвергнуть анализу каждой из сред с точки зрения интересов организации, оставить для дальнейших действий только те их факторы, которые имеют наибольшее воздействие на компанию, после этого провести своеобразные параллели (также следует прибегнуть к графическому методу, пр. диаграмма) между внутренней и внешней средой, обозначить взаимосвязь этих элементов и соотнести с обозначенными целями, где возможно провести их корректировку или даже исключить те, которые будут заведомо сложны для исполнения и малоэффективны для всей производительности компа-

нии. Таким образом, с помощью закона Парето менеджер устраняет значительную долю неопределенности в стратегии, цели сформулированы более четко и подкрепляются взаимосвязями с факторами, которые имеют наибольшее влияние на развитие компании.

После того как в организации будет построена модель дальнейшей стратегии, к ее исполнению приступают непосредственно все участники рабочего коллектива. Несомненно, грамотный управленец должен подготовить дополнительный инструктаж по работе каждого отдела, провести несколько собраний и удостовериться в том, что каждый из работников понимает свое предназначение и стремится к достижению поставленных компанией целей. Рассмотрим ситуацию в компании N, в которой, несмотря на все приложенные усилия, производительность не повышается, а темп работы персонала снизился. Чтобы выявить проблему, следует провести наблюдение за процессом; для удобства и упорядочения действий, на это направленных, используем хронометраж. Он позволит нам четко разделить действия рабочих на циклы, провести последующий анализ, где появится возможность определить эффективность использования временного ресурса, т. е. зафиксировать, сколько времени требуется на выполнение того или иного задания, сравнить полученные данные и сделать выводы на их основе [3, с. 4–10]. Руководствуясь законом Парето, за 100% берем количество всех действий, производимых единичным работником, так как мы уже знаем, что только 20% из них приносят 80% производительности, чтобы определить малую часть, отбираем те операции, которые принесли больше результата, им сопутствует большая часть с наименьшим результатом (также, как и в случае с постановкой целей, можно наглядно изобразить это на графике или диаграмме). Анализируя и сопоставляя полученные сведения, мы можем сконцентрировать внимание на значимых 20%, и провести действия, направленные на улучшение именно этих показателей, например, в последующих установках и рабочих планах концентрировать внимание работников на особо важных задачах и усилить контроль и проверку соответственно в этом же сегменте. Для остальных 80% операций требуется либо доработать план каждой из их выполнения, либо объединить элементы в одно целое (если они обладают общими факторами) для упрощения их решения. Следственно, менеджер компании видит реальную картину процесса реализации установленной стратегии, знает, какие задачи оказались более затратными по времени, а какие были не так важны при выполнении основного плана, и как сотрудники справляются со всем вышечисленным, из чего в дальнейшем можно анализировать также и социальные факторы (например, обновление системы мотивации работников, улучшение коммуникационных связей).

Таким образом, нами были найдены новые способы применения принципа Парето в стратегическом управлении организациями, в том числе: ис-

пользование данной закономерности в постановке целей, оценке их предполагаемой эффективности и в анализе действий, производимых работниками. Оценка эффективности работы предприятия всегда будет одной из самых трудоемких задач для менеджеров; для упрощения этой процедуры современные технологии позволяют применять такой стиль управления, как стратегический. В ходе исследования было определено, что он удобен тем, что представляет собой несколько этапов, которые легко можно подвергнуть анализу, используя как современные методы (например, определенные программы на компьютерах, специальное оборудование), так и закономерности, сложившиеся много веков назад. В своей работе я рассматривала внедрение закона Парето в процесс стратегического управления, как еще одного вспомогательного инструмента для выявления новых подходов. Данный принцип помогает определить слабые и сильные стороны, что значительно упрощает выбор направления, в котором требуется в дальнейшем двигаться компании, а именно: устраняет значительную долю неопределенности, выявляет дисбаланс между элементами и позволяет просчитать более выгодную стратегию, а, следовательно, и повысить производительность в целом.

Литература

1. *Анципов А. Я.* Стратегическое управление. Смоленск: Техносфера, 2015. С. 33.
2. *Грибов А. Ю.* Как заработать миллиард или Интеллектуальный капитал предпринимателя. Версия 2.0. Рипол Классик, 2016. С. 286–290.
3. *Заслонов В. Г.* Исследование затрат рабочего времени: хронометраж. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. С. 4–10.
4. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2002. С. 28.
5. *Квинт В. Л.* К истокам теории стратегии. СПб. : ИПЦ СЗИУ — фил. РАНХиГС, 2017. С. 14.
6. *Кох Р.* Принцип 80/20. Минск : Попурри, 2004. С. 10.
7. *Меркулова Е. В.* Научный журнал «Современные проблемы науки и образования». 2006. № 4. С. 114–116.
8. *Ногин В. Д.* Обобщенный принцип Эджворта-Парето и границы его применимости. Экономика и методические методы // Журнал вычислительной математики и математической физики. 2005. Т. 41, № 3. С. 128–134.
9. *Яцкова О. И.* Анализ навыков менеджера по Роберту Кацу на примере McDonald's Corporation [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2.