

ВЫБОР КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Т. В. Белорус

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко,
г. Киев, Украина

Современная практика стратегического управления персоналом предприятия кардинально изменяется в связи с усилением социальной ответственности бизнеса, его стратегической ориентацией, изменением ценностных ориентиров сотрудников и т. д. Низкая эффективность стратегического управления персоналом, что в свою очередь приводит к снижению эффективности управления персоналом и работы предприятия в целом, вызвана отсутствием целостных комплексных подходов (инструментов) решения задач, которые стоят перед ним.

Несмотря на обоснованные исследования различных аспектов стратегического управления персоналом (сущности, задач, принципов и т. д.), без внимания остаются вопросы разработки конкретных практических инструментов принятия конструктивных кадровых стратегических решений (разработки и выбора кадровой стратегии).

В процессе разработки кадровой стратегии предприятия могут быть использованы самые разнообразные методы. Важную роль играют методы сбо-

ра информации, аналитические и статистические методы, используемые для оценки реальной ситуации и выявления существующих проблем, а также творческие и экспертные методы, используемые для формулировки целей, вариантов кадровой стратегии и выбора одного из них.

Кроме общенаучных методов, в процессе разработки кадровой стратегии применяют различные прикладные методы и приемы.

Сегодня большинство отечественных ученых и практиков склоняются к использованию заимствованных инструментов в вопросах стратегического управления в целом. Большинство из них на сегодня являются достаточно адаптированными к отечественным реалиям и потребностям стратегического управления предприятием. Как показывает опыт, в большинстве случаев стратегические кадровые решения руководители предприятий принимают интуитивно, что в свою очередь значительно снижает эффективность таких решений. Поэтому модификация современного стратегического инструментария под

решение проблем разработки кадровой стратегии является весьма важным и актуальным заданием.

Большой группой методов для осуществления стратегической диагностики, разработки системы стратегий для предприятия и его стратегических бизнес-единиц (СБЕ) являются матричные подходы, в частности на основе матриц General Electric (GE) / McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Shell / Direct Policy Matrix (DPM), Артура де Литтла (ADL / LC), SPACE-анализа, Hofer & Schendel, SWOT-анализа, Grows Share Matrix [1] и др.

Большинство матриц портфельного анализа сводятся к построению двумерных матриц (могут быть и с большим числом измерений). На одной из осей двумерной матрицы откладываются показатели оценки состояния или перспектив развития рынка (чаще на вертикальной), а на второй – (чаще на горизонтальной) – показатели оценки конкурентоспособности предприятия. Так, в качестве приоритета и возможности адаптации матричных методов анализа для выбора кадровой стратегии такими показателями могут быть: по вертикальной оси – состояние и перспективы развития регионального (отраслевого) рынка труда; по горизонтальной оси – показатели оценки уровня кадрового потенциала (кадрового обеспечения) предприятия. На пересечении ищут соответствующие стратегии. При этом применяют готовые матрицы известных в мире консалтинговых фирм, преимущественно американских.

Матрица портфельного анализа – одна из самых известных и самых простых, разработанная Бостонской консультационной группой в 1960-х гг. (далее – матрица БКГ) [2, 3]. В матрице БКГ рассматриваются только два фактора: относительная доля рынка и темп роста рынка. С целью адаптации ее к возможности выбора кадровой стратегии такими факторами могут быть: уровень конкурентоспособности кадрового потенциала предприятия и темпы развития рынка труда. Метод прост в использовании, основан на доступной информации и не требует значительных затрат, получаемые результаты довольно понятны для интерпретации и принятия решений. С помощью матрицы определяют четыре основные позиции по кадровой составляющей предприятия:

1. Высококонкурентный кадровый потенциал в сочетании с быстрорастущим и развитым рынком труда – идеальное состояние («звезда»).

2. Высококонкурентный кадровый потенциал в сочетании с перенасыщенным, склонным к застою рынком труда («дойная корова») – стабильный источник высококвалифицированных опытных компетентных работников на предприятии.

3. Кадровый потенциал не имеет устойчивых конкурентных позиций, но действует на перспективном рынке труда («трудные дети») – будущее бизнеса не определено.

4. Сочетание слабых конкурентных позиций кадрового потенциала с рынком труда, который находится в состоянии застоя («собаки») – отброшены от мира бизнеса.

Матрицу БКГ чаще всего используют для определения взаимосвязанных выводов о позиции предприятия и его стратегических перспективах [4].

В случае применения матрицы Мак-Кинси, фактор «относительная доля рынка», что находится в матрице БКГ, заменяют многофакторным понятием «конкурентоспособность предприятия» или по-другому – «стратегическое положение предприятия» (горизонтальная ось) [5, 6]. А фактор «темп роста рынка» – на «привлекательность отрасли (рынка)» (вертикальная ось). Адаптация данного инструмента под решение вопроса о выборе кадровой стратегии может иметь следующий вид: горизонтальная ось – конкурентоспособность системы управления персоналом; вертикальная ось – привлекательность государственной кадровой политики.

Как следствие, матрица состоит уже из девяти квадрантов и характеризует долгосрочную привлекательность государственной кадровой политики и конкурентную позицию системы управления персоналом на нем.

При анализе сначала выделяют факторы, которые в наибольшей степени соответствуют специфике государственной кадровой политики, объективно оценивают их, используя три уровня – высокий, средний и низкий. Потом по каждому из этих уровней выделяют факторы, характеризующие конкурентную позицию системы управления персоналом, и также оценивают их. В зависимости от того, в каком квадранте матрицы позиционируется предприятие, выбирают для него один из вариантов стратегии.

Главным при применении этого метода является то, что предприятие должно оценить положение собственной системы управления персоналом по всем факторам, которые на него влияют, и оценить его по одному из трех возможных уровней: низкого, среднего и высокого. Самооценка должна быть максимально объективной.

Преимуществом этой модели по сравнению с простой портфельной моделью БКГ является учет большого количества значимых факторов внутренней и внешней среды. Однако существуют определенные ограничения по использованию этой модели: отсутствие конкретных рекомендаций относительно поведения на том или ином рынке, а также возможность субъективной, неточной оценки предприятием собственных конкурентных позиций.

Важное место среди матричных подходов к разработке стратегий предприятия занимает матрица направленной политики (Shell / DPM) [7, 8]. Модель Shell / DPM является многофакторной моделью, которая объединяет количественные и качественные

показатели в единую параметрическую систему. Особенностью использования данной модели является то, что руководители могут ее использовать как для описания фактической позиции, так и для определения возможных стратегий развития в перспективе.

Однако к критическим замечаниям следует отнести то, что выбор показателей для стратегического анализа является очень условным; не существует критериев, согласно которым можно было бы определить, какое количество показателей необходимо для анализа; трудно оценить, какие показатели наиболее существенные. В целом же, несмотря на определенные недостатки, модель Shell / DPM является достойным дополнением перечня средств и приемов стратегического анализа и планирования предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными в долгосрочном периоде [9, 10].

При проведении стратегического анализа кадрового обеспечения предприятия для построения матрицы Shell / DPM ось X отражает сильные стороны кадрового обеспечения предприятия, а ось Y – перспективы развития регионального (отраслевого) рынка труда. С целью проведения эффективного стратегического анализа будем использовать целую группу переменных показателей, характеризующих каждую ось матрицы. Весовые коэффициенты для каждого из показателей необходимо определить заранее группой экспертов, причем сумма весовых коэффициентов по каждой из групп факторов должна быть равна одному. Базовая и перспективная позиция предприятия по каждому из приведенных показателей оценивается по выбранной шкале, а затем строится матрица Shell / DPM для определения стратегических кадровых позиций предприятия. Таким образом, учитывая векторы базового и прогнозируемого состояний кадрового обеспечения предприятия (направление и величину), можем сформировать перечень стратегических рекомендаций для разработки стратегии развития персонала предприятия.

Наиболее комплексным для применения мы считаем метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), предназначенный для анализа позиций на рынке и выбора оптимальной стратегии для предприятий [10–14]. По методу SPACE стратегическое положение предприятия определяется на основе двух групп факторов: внутреннего и внешнего положения предприятия. При этом выделяется четыре групп критериев (характеристик) оценки деятельности предприятия: финансовая сила предприятия (экономический потенциал); конкурентоспособность предприятия и его положение на рынке; привлекательность сектора (отрасли), в котором (которой) функционирует предприятие; стабильность сектора (отрасли), в котором (которой) функционирует предприятие.

В прямоугольной декартовой системе координат с целью решения вопроса о выборе кадровой стратегии предприятия мы предлагаем по вертикальной оси откладывать значения внутренних параметров: показателей кадрового обеспечения предприятия и конкурентных преимуществ системы управления персоналом; по горизонтальной оси – значение внешних параметров: привлекательности государственной кадровой политики и показателей стабильности рынка труда.

Авторы метода SPACE-анализа предлагают применять многокритериальный подход, который позволяет осуществлять идентификацию, искать репрезентативную выборку характеристик, объединять их в группы, назначать им конкретные оценки (весовых коэффициентов) в рамках присвоенной шкалы.

Так, параметры выбора кадровой стратегии предлагается оценивать по следующим группам характеристик: *привлекательность государственной кадровой политики; стабильность рынка труда; конкурентные преимущества системы управления персоналом предприятия; кадровое обеспечение предприятия.*

Полученные результаты расчетов наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая полуось является представлением общего критерия по группам. Каждый из исходных критериев изображается как точка на соответствующей полуоси. После этого образуется точка с координатами $P(x, y)$ в одном из квадрантов выбранной системы координат. Соединением точки с началом координат образуется вектор, указывающий на имеющийся или доступный в перспективе тип стратегии [15].

С помощью использования модифицированных матриц БКГ, Мак-Кинси и SPACE-анализа руководство предприятия будет иметь возможность разработать кадровую стратегию и обеспечить конкурентные преимущества на рынке. Главный недостаток применения матричных методов заключается в следующем: в анализе кадровой составляющей предприятия используются в основном данные о текущем состоянии, которые не всегда пригодны для экстраполяции их на будущее.

Ожидается, что реализация выбранной с помощью матричных методов кадровой стратегии позволит предприятию:

- обеспечить надежные многофункциональные связи между всеми элементами системы управления персоналом, а также между всеми функциональными подсистемами работы предприятия в целом;
- повысить уровень управляемости и результативности кадровой работы предприятия;
- проводить более взвешенную кадровую политику предприятия и повысить его имидж работодателя, который непосредственно обеспечит его конкурентоспособность.

Литература

1. Rudnicki, W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // *Zeszyty Naukowe Ma opolskiej Wy szej Szko y Ekonomicznej w Tarnowie*. – 2014. – №2 (25). – С. 175–184.
 2. Пасенко, В. М. Використання матричних методів портфельного аналізу для оцінки ефективності інтеграційних стратегій ТНК / В. М. Пасенко, М. М. Лещенко // *Фінансовий простір*. – 2013. – № 2 (10). – С. 37–43.
 3. Фроленко, Р. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній / Р. Фроленко, С. Жукевич // *Галицький економічний вісник*. – 2012. – №6 (39). – С. 124–132.
 4. Левик, С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / С. Левик // *Наука й економіка*. – 2010. – №2 (18). – С. 132–138.
 5. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix / McKinsey & Company. – 2008. – Mode of access: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix.
 6. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2002. – 448 с.
 7. Thompson, A. A. Strategic Management: Concepts and Cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland. – Ed. 11. – Boston : McGraw-Hill, 2007. – 1104 p.
 8. Hichens, R. E. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning / R. E. Hichens, S. J. Q. Robinson and D. P. Wade // *Long Range Planning*. Vol. 11. – June 1978.
 9. Вагнер, І. Матриця спрямованої політики як один із методів стратегічного аналізу / І. Вагнер // *Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки*. – № 2. – 2010. – С. 9–14.
 10. Місько, Г. Методичні підходи до формування економічної стратегії підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків / Г. Місько // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – № 3 (43). – 2011. – С. 267–272.
 11. Radder, L. The SPACE Matrix: A tool for calibrating competition / L. Radder, L. Louw // Elsevier Science Ltd. : *Long range planning*. – 1998. – № 31. – P. 549–559. – Mode of access: https://www.researchgate.net/publication/317070427_SPACE_Matrix_A_tool_for_calibrating_competition.
 12. Tafti, S. F. Assessment and Analysis Strategies according to Space Matrix-case Study : Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange (TSE) / S. F. Tafti, E. Jalili, L. Yahyaeian // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Т. 99. – P. 893–901. – Mode of access: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281304007X?via%3Dihub>.
 13. Bafandeh, Zendehe. A new Approach to SPACE Matrix / Zendehe Bafandeh // *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR IACSIT Press, Singapore*. – 2012. – Vol. 32. – P. 40–44.
 14. Tuncay, Gürbüz. A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method / Gürbüz Tuncay // *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*. – 2013. – Т. 2. – P. 866–869.
 15. Методи стратегічного аналізу : навч.-метод. посібник / К. А. Мамонов [та ін.]. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 208 с.
-