

Тетяна Валеріївна Білорус,

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

У статті запропоновано методику формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі застосування моделі GE/McKinsey, для якої модифіковано методичний інструментарій шляхом адаптації координат матриці: P (показник привабливості державної кадрової політики) та K (показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства). Результатом застосування методики є формування стратегічних рекомендацій щодо оновлення стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства, що дадуть змогу підвищити його конкурентоспроможність.

Ключові слова: система управління персоналом, стратегія управління персоналом, портфельний аналіз, модель GE/McKinsey, матриця стратегічних рекомендацій.

DOI: 10.21272/mmi.2018.1-13

Постановка проблеми. Сучасні умови інтеграції України у світовий економічний простір характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Головне завдання керівництва підприємств в ситуації, що склалася, полягає у виборі адекватних антикризових стратегій розвитку. Провідне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства належить кадровим стратегіям, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та такої системи управління персоналом, які здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток.

Ефективність кадрової стратегії підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю та раціональністю вибору методів її формування. Вибір кадрової стратегії залежить як від зовнішніх факторів, так і від наявних та потенційних кадрових ресурсів та можливостей підприємства. Саме це обумовлює доцільність використання портфельного аналізу, що підтверджується досвідом його застосування при виборі корпоративних стратегій, але, на жаль, непристосованістю цих інструментів до вирішення питання формування кадрової стратегії. За таких умов практичне застосування матричних методів стратегічного кадрового управління є досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління персоналом розглядалися у роботах багатьох закордонних та вітчизняних вчених. Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована С. Фомбруном, який разом з іншими дослідниками дійшов висновку, щодо важливості саме стратегічного управління персоналом та його тісного взаємозв'язку з бізнес-стратегією [1].

Армстронг М. аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, детально проаналізував внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні етапи і моделі та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління персоналом [2].

Сардак О. систематизувала існуючі підходи до розгляду стратегічного управління персоналом, представила авторську дефініцію поняття «стратегія управління персонал-маркетингом» та

визначила послідовність і зміст його стадій [3].

Дореховська В. намагалася систематизувати підходи різних авторів щодо класифікації стратегій управління персоналом [4, 5].

Рачинський А. у межах свого дослідження систематизував основні західноєвропейські підходи в межах адміністративної науки щодо сутності стратегічного управління персоналом [6].

Барський Ю. та Панюк Т. не лише виокремили основні види кадрових стратегій, але й надали їх характеристику [7].

Бузько І. з колегами визначають сутність, основну мету та завдання стратегічного управління персоналом [8].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Незважаючи на ґрунтовне опрацювання різноманітних аспектів стратегічного управління персоналом (сутності, завдань, принципів тощо), без уваги залишаються питання розробки конкретних практичних інструментів прийняття конструктивних кадрових стратегічних рішень.

Сьогодні більшість вітчизняних науковців та практиків схиляються до використання запозичених інструментів у питаннях стратегічного управління в цілому. І більшість з них на сьогоднішній день є достатньо адаптованими до вітчизняних реалій та потреб стратегічного управління підприємством. Як показує досвід у більшості випадків стратегічні кадрові рішення керівники підприємства приймають інтуїтивно, що своєю чергою значно знижує ефективність таких рішень. Тож модифікація сучасного стратегічного інструментарію під вирішення проблем формування кадрової стратегії є досить важливим та актуальним завданням.

Метою статті є розробка методики портфельного аналізу системи управління персоналом підприємства на основі застосування матриці GE/McKinsey та визначення стратегічних кадрових рекомендацій.

Завдання дослідження. Відповідно до визначеної мети в статті поставлено такі науково-практичні завдання:

- виокремлення етапів формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі моделі *GE/McKinsey*;
- розробка стратегічних рекомендацій щодо формування комплексу заходів у межах стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства;
- унаочнення отриманих результатів дослідження.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти кадрового стратегічного управління підприємством в умовах динамічного розвитку.

Об'єкт дослідження: процес прийняття стратегічних кадрових рішень на підприємстві.

Методологія дослідження. Дослідження проблематики стратегічного управління персоналом характеризується міждисциплінарним характером, діалектичним поєднанням загального та особливого.

В якості теоретичного підґрунтя досягнення поставленої мети та реалізації завдань дослідження виступає теорія управління, оскільки система стратегічного управління персоналом має бути інтегрована в загальну систему управління підприємством. Все це передбачає дотримання законів та принципів управління, виконання функцій менеджменту та тісний взаємозв'язок з іншими елементами системи управління.

Для вирішення поставлених завдань було використано різні загальнонаукові методи та прийоми. Зокрема, використання комплексного системного підходу до стратегічного управління персоналом, дало змогу отримати основні теоретико-прикладні результати дослідження. При побудові логіки та структури дослідження, виділенні основних критеріїв, їх систематизації – було використано методи структурно-логічного аналізу, абстракції та аналогії, комплексно-цільового та

системного підходів. Метод порівняльного аналізу та синтезу було застосовано при ідентифікації фундаментальних та ключових причин виникнення проблем у сфері стратегічного управління персоналом підприємства.

Емпіричні дослідження базуються на використанні таких методів: спостереження та узагальнення – для виокремлення часткових показників оцінювання узагальнених критеріїв; аналітично-розрахунковий метод – для оцінювання узагальнених критеріїв формування стратегічних альтернатив розвитку системи управління персоналом підприємства; динамічний підхід – для систематизації отриманих результатів; методи експертних оцінок – для визначення вагомості часткових показників та отримання поточних і прогнозованих значень за ними.

Труднощі в реалізації проведення дослідження пов'язані насамперед з конфіденційним характером інформації (як звітної так і планової), а також з пошуком кваліфікованих експертів та суб'єктивністю їх думок.

Виклад основного матеріалу. Більшість сучасних наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління персоналом та формуванню кадрової стратегії підприємства не мають методичних рекомендацій щодо проведення стратегічної діагностики кадрової складової підприємства.

Вивчення питань стратегічного розвитку загалом та проведення стратегічного аналізу зокрема також привертає увагу багатьох як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Великою групою методів для здійснення стратегічної діагностики, розробки системи стратегій для підприємства та його стратегічних-бізнес одиниць (СБО) є матричні підходи, зокрема на основі матриць *General Electric (GE)/McKinsey*, *Boston Consulting Group (BCG)*, *Shell/ Direct Policy Matrix (DPM)*, Артура де Літтла (*ADL/LC*), *SPACE*-аналізу, *Hofer & Schendel*, *SWOT*-аналізу, *GrowsShare Matrix* [9] та інших. Більшість матриць портфельного аналізу призначені для формування стратегій підприємства та його окремих бізнес-одиниць.

Але дотепер не розроблено уніфікованої та адаптованої до сучасних економічних умов методики застосування матричних методів з метою стратегічного розвитку системи управління персоналом підприємства.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу є модель *GE/McKinsey*, яка розроблена спеціалістами корпорації *General Electric* спільно із консалтинговою компанією *McKinsey&Co* ще на початку 1970-х років і реалізує багатофакторний підхід до позиціонування бізнесу та вибору стратегій [10].

Область значень показників в моделі *GE/McKinsey* поділяється на дев'ять секторів. На основі рейтингів конкурентоспроможності (горизонтальна вісь) та привабливості (вертикальна вісь) визначається положення підприємства у форматі матриці 3x3. Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67-100 балів) за 100-бальною шкалою, середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізка за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкту оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку.

Так в межах дослідження пропонується за допомогою моделі *GE/McKinsey* визначити стратегічну позицію системи управління персоналом підприємства.

Можливість застосування моделі *GE/McKinsey* з метою стратегічного позиціонування кадрової складової підприємства вимагає визначення її координат *P* (показник привабливості державної кадрової політики) та *K* (показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства). Кожний з показників оцінюється за кількома факторами.

Рейтинговий показник привабливості державної кадрової політики є результатом взаємодії таких факторів (чинників):

- A1 – якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини;
- A2 – рівень соціальної інфраструктури країни (регіону);
- A3 – рівень соціального забезпечення та захисту населення (мінімальний рівень ЗП, пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо);
- A4 – ефективність державної програми підготовки фахівців;
- A5 – рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;
- A6 – ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства є результатом взаємодії таких факторів (чинників):

- B1 – дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;
- B2 – дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;
- B3 – рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства;
- B4 – рівень соціально-психологічного клімату у колективі;
- B5 – рівень корпоративної культури та іміджу підприємства;
- B6 – розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу;
- B7 – розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу.

На наш погляд це не остаточний перелік факторів. Він може бути доповнений та/або змінений на розгляд керівництва підприємства та експертів залежно від цілей проведення дослідження. Серед загального переліку ми визначили основні, на нашу думку, фактори. Велика кількість значно ускладнює процедуру вибору, тому пропонуємо використовувати по 5-8 найбільш суттєвих за кожним з показників.

В моделі GE/McKinsey значення факторів оцінюються на основі думок експертів за 100-бальною шкалою, а при розрахунку значень показників використовуються додатково вагові коефіцієнти. Слід зауважити, що сума вагових коефіцієнтів по кожній з груп факторів повинна дорівнювати 1.

Вагомість обраних факторів у дослідженні було визначено шляхом проведення експертного опитування. Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувалися коефіцієнт конкордації, який в подальшому був оцінений за критерієм Пірсона [11-12]:

$$w = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^u T_j} \quad (1)$$

де, S_i – сума рангових оцінок експертів за кожним фактором; \bar{S} – середня сума рангів для всіх факторів; m , n – число експертів і факторів відповідно; T_j – величина, що враховує однакові оцінки різних факторів окремими експертами.

При цьому \bar{S} та T_j розраховуються відповідно за такими формулами:

$$\bar{S} = 0,5 \cdot m \cdot (n + 1), \quad (2)$$

$$T_j = \frac{1}{12} \cdot \sum_{j=1}^u (t_j^3 - t_j), \quad (3)$$

де u – число рангів з однаковими оцінками j -го експерта; t_j – число оцінок з однаковими рангами j -го експерта.

При оцінці вагомості зазначених коефіцієнтів виходили з того, що чим ближче до одиниці наближається коефіцієнт конкордації, тим більш узгодженими є думки експертів. Одним із методів підтвердження істотності коефіцієнта конкордації є його оцінка за критерієм Пірсона χ^2 . Якщо $\chi_{розр.}^2 > \chi_{табл.}^2$, то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи $f = n - 1$ та заданому рівні значимості $\alpha = 0,01$.

Розрахункове значення χ^2 визначалось за формулою:

$$\chi_{розр.}^2 = w \cdot m \cdot (n - 1). \quad (4)$$

Після підтвердження істотності коефіцієнта конкордації, було визначено вагомість кожного фактору для показників привабливості та конкурентоздатності. Коефіцієнт вагомості визначався за формулою

$$a_i = \frac{m \cdot n - S_i}{0,5 \cdot m \cdot n \cdot (n - 1)}. \quad (5)$$

Результати експертної оцінки факторів, коефіцієнти конкордації, Пірсона та вагомість кожного з факторів за показником привабливість державної кадрової політики наведені у табл. 1. та за показником конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства – у табл. 2.

Таблиця 1 – Результати ранжування факторів за показником привабливість державної кадрової політики (розроблено автором)

Найменування характеристик	Ум. позн.	Результат експертної оцінки факторів					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
Сума рангів показників	S_j	56	107	83	94	69	116
Середня сума рангів	\bar{S}	87.5					
Квадрат відхилення	$(S_j - \bar{S})^2$	992.25	380.25	20.25	42.25	342.25	812.25
Коефіцієнт конкордації	w	0.2368					
Критерій Пірсона	$\chi_{розр.}^2$	29.6 > 15.1					
Коефіцієнт вагомості факторів	a_i	0.2507	0.1147	0.1786	0.1493	0.216	0.0907

Коефіцієнти конкордації розраховувались наступним чином для кожного з показників:

1) привабливість державної кадрової політики:

$$w_1 = \frac{2589,5}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (6^3 - 6) - 25 \cdot 0} = 0,2368;$$

2) конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства:

$$W_2 = \frac{5072}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (7^3 - 7) - 25 \cdot 0} = 0,2898.$$

Таблиця 2 – Результати ранжування факторів за показником конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства (розроблено автором)

Найменування характеристик	Ум. позн.	Результат експертної оцінки факторів						
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Сума рангів показників	S_i	55	88	104	123	138	75	117
Середня сума рангів	\bar{S}	100						
Квадрат відхилення	$(S_i - \bar{S})^2$	2025	144	16	529	1444	625	289
Коефіцієнт конкордації	W	0.2898						
Критерій Пірсона	$\chi^2_{розр.}$	43.47 > 16.8						
Коефіцієнт вагомості факторів	a_i	0.2286	0.1657	0.1352	0.099	0.0705	0.1905	0.1105

Розрахункове значення критерію Пірсона χ^2 відповідно буде становити:

1) привабливість державної кадрової політики:

$$\chi^2_{розр1} = 0,2368 \cdot 25 \cdot (6 - 1) = 29,6;$$

2) конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства:

$$\chi^2_{розр2} = 0,2898 \cdot 25 \cdot (7 - 1) = 43,47.$$

Як видно з розрахунків, для обох показників одержані значення критерію Пірсона свідчать про істотність коефіцієнтів конкордації, оскільки відповідно розрахункові значення χ^2 більше табличних, а саме:

$\chi^2_{розр1} = 29,6$, що більше табличного значення $\chi^2_{табл} = 15,1$ для 5 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha = 0,01$;

$\chi^2_{розр2} = 43,47$, що більше табличного значення $\chi^2_{табл} = 16,8$ для 6 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha = 0,01$;

Таким чином на основі проведеного експертного опитування, думки експертів щодо предмету дослідження виявилися узгодженими, що дало змогу визначити вагомість кожного фактору в межах показників привабливості та конкурентоспроможності.

На наступному етапі дослідження проводимо оцінювання (для поточного Π та прогнозованого Π' станів) кожного з визначених факторів привабливості та конкурентоспроможності за 100-бальною шкалою та розраховуємо загальне значення оцінки «привабливість/конкурентоспроможність» шляхом множення коефіцієнтів вагомості на значення факторів (табл. 3-4).

Таблиця 3 – Результати оцінювання факторів за показником привабливість державної кадрової політики (розроблено автором)

№ п/п	Фактори, що визначають привабливість державної кадрової політики	Вага фактору	Φ_K^i		$a_i \cdot \Phi_K^i$	
			П	П'	П	П'
A1	якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини	0,2507	70	72,5	17,5490	18,1758
A2	рівень соціальної інфраструктури країни (регіону)	0,1147	60	70	6,8820	8,0290
A3	рівень соціального забезпечення та захисту населення (мінімальний рівень ЗП, пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо)	0,1786	67,5	77,5	12,0555	13,8415
A4	ефективність державної програми підготовки фахівців	0,1493	52,5	55	7,8383	8,2115
A5	рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи	0,2160	67,5	72,5	14,58	15,6600
A6	ефективність роботи інститутів зайнятості та профспілкових організацій	0,0907	50	52,5	4,5350	4,7618
Привабливість державної кадрової політики $P = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \Phi_K^i$					63,4398	68,6796

Таблиця 4 – Результати оцінювання факторів за показником конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства (розроблено автором)

№ п/п	Фактори, що визначають конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства	Вага фактору	Φ_K^i		$a_i \cdot \Phi_K^i$	
			П	П'	П	П'
B1	дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу	0,2286	75	80	17,1450	18,2880
B2	дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу	0,1657	70	70	11,5990	11,5990
B3	рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства	0,1352	80	85	10,8160	11,4920
B4	рівень соціально-психологічного клімату у колективі	0,0990	70	85	6,9300	8,4150
B5	рівень корпоративної культури та іміджу підприємства	0,0705	80	80	5,6400	5,6400
B6	розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу	0,1905	60	75	11,4300	14,2875
B7	розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу	0,1105	75	80	8,2875	8,8400
Конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства $P = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \Phi_K^i$					71,8475	78,5615

Побудуємо матрицю моделі *GE/McKinsey* та визначаємо вид стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства (рис. 1).

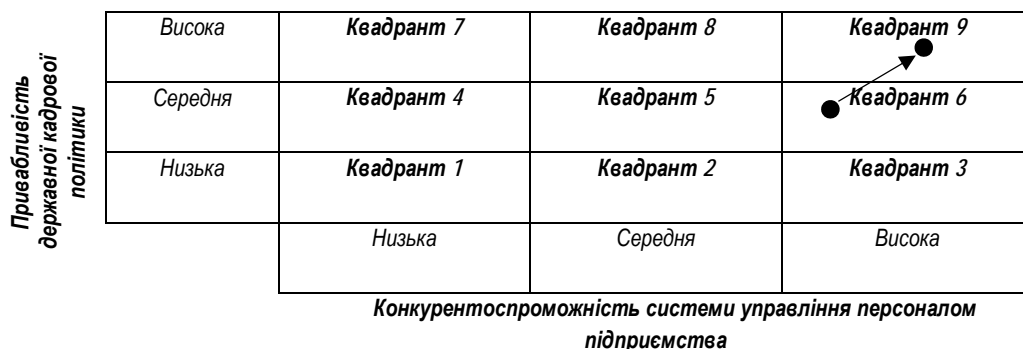


Рисунок 1 – Матриця стратегічних рекомендацій моделі GE/McKinsey

Матриця моделі GE/McKinsey має дев'ять квадрантів, кожен з яких характеризується певним набором стратегічних рекомендацій, а саме:

– *квадрант 1* – розробка програми соціальної відповідальності підприємства за своїх працівників (їх трудова діяльність оформлена відповідним чином). Термінове звільнення працівників, які в умовах кризи продемонстрували відкриту нелояльність до політики підприємства, а також низькокваліфікованих працівників і допомога їм у подальшому працевлаштуванні. Перегляд кадрової політики підприємства. Скорочення програми матеріального заохочення працівників, відмова від будь-яких форм додаткової винагороди;

– *квадрант 2* – проведення кадрового аудиту з метою виявлення ступеню відповідності конкретних працівників, які займають ключові робочі місця, встановленим до них вимогам. Підвищення прагнення працівників підприємства до самодисципліни, покращення особистої відповідальності та професійного розвитку. Залучення нового персоналу високої кваліфікації та підвищення кваліфікації наявного персоналу. Розробка програми підвищення кваліфікації працівників підприємства без відриву від виробництва шляхом використання інструменту наставництва. Активізація моніторингу за станом психологічного клімату у колективі, направленою перш за все на виявлення тих, що провокують конфліктні ситуації. Формулювання корпоративної культури підприємства з метою її розвитку;

– *квадрант 3* – розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що підприємство планує досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована. Визначення потреб персоналу та розробка відповідних заходів щодо його стимулювання. Переорієнтація програм соціально-економічної підтримки на пріоритет індивідуальних соціальних пакетів для найбільш цінних працівників. Керівництво підприємства акцентує увагу на організації оптимальних умов праці, професійному розвитку та кар'єрному зростанні працівників;

– *квадрант 4* – реорганізація організаційної структури управління. Розробка та використання системи заходів, направлених на збереження працівників, що займають ключові робочі місця та повністю відповідають встановленим до них вимогам. Розробка програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу і перекваліфікації існуючих кадрів, які не підлягають скороченню. Переорієнтація внутрішньої фірмової системи додаткового навчання персоналу на програми професійної перепідготовки, що забезпечують освоєння співробітниками суміжних спеціальностей. Мінімізація кількості працівників підприємства, основна заробітна плата яких базується на фіксованих посадових окладах, що не пов'язані з фактичними результатами трудової діяльності. Забезпечення нормальних та комфортних умов праці, піклування про стан здоров'я та фізичний стан кожного працівника;

– *квадрант 5* – розвиток підприємства забезпечується за рахунок професійного, творчого та особистісного розвитку його працівників. Керівництво здійснює розвиток працівників за рахунок підприємства та на добровільних засадах. Підтримка у колективі атмосфери міцної команди ініціативних небайдужих людей, готових до взаємної підтримки та командної роботи. Визначення та оцінювання потенціалу просування працівників. Зміцнення корпоративної культури підприємства. Підвищення відповідальності керівників за розвиток підлеглих. Впровадження спеціальних премій у формі гарантованого відсотку від додаткового фінансового ефекту, що отримало підприємство за рахунок конкретного працівника;

– *квадрант 6* – індивідуальна гарантія від скорочення працівникам, що повністю відповідають вимогам до робочих місць, які вони обіймають. Здійснення пошуку кваліфікованих спеціалістів на основні робочі місця. Підприємство шукає необхідних спеціалістів серед своїх працівників, оцінюючи і розвиваючи їх потенціал. Організація ефективної системи підвищення

кваліфікації працівників Реалізація різноманітних методів індивідуальної психологічної підтримки кадрової еліти підприємства. Відмова від престижних, але дорогих програм підготовки адміністративно-управлінського персоналу у спеціалізованих учбових центрах;

– *квадрант 7* – організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників, яке заохочується різними способами. Внесення коректив до програми формування та підготовки кадрового резерву з метою прискорення заміни менеджерів, які в умовах кризи продемонстрували недостатню професійну компетентність. Відмова від гарантованих соціальних пільг колективного характеру за виключенням тих, що встановлені діючим трудовим законодавством. Активізація механізмів моральної мотивації персоналу;

– *квадрант 8* – організація взаємодії між робітниками та керівниками підприємства на основі взаємної довіри, поваги та підвищення уваги до проблем робітників. Підтримка корпоративної культури підприємства. Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Термінова ротация працівників, які обіймають ключові робочі місця, але не повністю відповідають встановленим до них вимогам, шляхом активного пошуку на ринку праці за привернення кращих кандидатів зовні або використання внутрішнього кадрового резерву;

– *квадрант 9* – проведення управлінського аудиту ОСУ та штатного розкладу підприємства з метою виявлення ключових робочих місць, від яких реально залежить ринкова позиція підприємства в цілому та кінцеві результати діяльності окремих підрозділів. Приймання на роботу здійснюється переважно із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють високим потенціалом і компетенцією.

Таким чином, враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок та величину) можемо сформулювати перелік стратегічних рекомендацій, які можуть стати основою для розробки стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства. Враховуючи високу конкурентоспроможність діючої системи управління персоналом на підприємстві та зростання привабливості державної кадрової політики можемо стверджувати, що на даний момент у питаннях управління персоналом підприємство займає лідируючі позиції та може нарощувати темпи їх покращення. Агресивна стратегія управління персоналом має базуватися на використанні зовнішніх можливостей, а також на посиленні за їх рахунок таких внутрішніх факторів як: активізація підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу; посилення процедури добору, адаптації та оцінювання персоналу; підвищення рівня соціально-психологічного клімату у колективі.

Очікується, що реалізація агресивної стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства дозволить йому:

– забезпечити надійні багатофункціональні зв'язки між всіма елементами кадрової роботи та підвищити її результативність;

– надати сталий характер розвитку системи управління персоналом підприємства через подальше забезпечення динамічного зростання основних результатів діяльності системи;

– проводити більш виражену кадрову політику підприємства, що дозволить сформувати та підвищити імідж роботодавця, який безпосередньо забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Переваги використання моделі GE/McKinsey у вирішенні поставленого завдання:

– наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу більш детально оцінити не лише високий або низький темпи розвитку державної кадрової політики, високу або низьку конкурентоспроможність системи управління персоналом підприємства, але й виявити середні позиції.;

– застосування комплексу показників дозволяє більш детально охарактеризувати позицію та можливості розвитку системи управління персоналом;

– використання досить широкого кола факторів для формування комплексного показника діє

зможу оцінити вплив кожного з них та у разі потреби розробити більш конкретні заходи для виправлення та/або покращення базового становища;

– можливість самостійно обрати фактори за кожним з визначених показників, враховуючи конкретну ситуацію, що склалася, та специфіку діяльності підприємства.

«Вузькі місця» використання моделі GE/McKinsey пов'язані в першу чергу з появою труднощів та суб'єктивізмом при визначенні вагомості кожного фактору та його оцінці. Щоправда уникнути цього недоліку можна за рахунок залучення до цієї роботи експертів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в сучасних умовах господарювання в умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна кадрова стратегія. Підсумовуючи викладений у статті матеріал, варто відмітити, що використання матриці моделі *GE/McKinsey* дозволить керівникам підприємства обґрунтовано (а не інтуїтивно) розробити стратегію розвитку системи управління персоналом та її конкурентних переваг, що в свою чергу дасть можливість для утримання власної позиції на ринку праці та підвищення рівня привабливості та іміджу підприємства як роботодавця.

Поряд з цим слід зазначити, що навіть достатньо фахово проведений портфельний аналіз з формулювання стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства потребує певного доопрацювання з урахуванням специфіки функціонування та унікальності підприємства. Зміни у державній кадровій політиці також будуть передумовою для внесення коректив у запропоновану у статті методику визначення стратегії розвитку системи управління персоналом на основі моделі *GE/McKinsey*.

Подальший розвиток одержаних у дослідженні результатів можна здійснювати шляхом модифікації інших матричних методів стратегічного аналізу, визначенні переваг та недоліків їх використання, їх результативності тощо. Це дасть змогу створити конкретну модель виробу стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, специфіки функціонування тієї або іншої галузі.

1. Fombrun C.J. Strategic Human Resource Management / C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna. – New York : Wiley & Sons Ltd, 1984.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 1(19). – С. 226-235.
4. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська // Науковий вісник. – 2013. – № 10 (189). – С. 37-50.
5. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом [Електронний ресурс] / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341-347. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf
6. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз [Електронний ресурс] / А.П. Рачинський // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 3. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>
7. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] / Ю.М. Барський, Т.П. Панюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>
8. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
9. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2014. – № 2 (25). – С. 175-184.
10. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Electronic resource] / McKinsey & Company. – 2008. – Mode of access: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.
11. Kendall M.G. Rank Correlation Methods / M.G. Kendall. – New York : Hafner Pub. Co., 1995. – 196 p.

Т.В. Білорус. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу

12. Сеньо П.С. Теорія ймовірностей та математична статистика / П.С. Сеньо. – Київ : Знання, 2007. – 556 с.
13. Витковская Е.В. Статистические методы – инструмент изучения социально-экономических процессов / Е.В. Витковская, А.З. Подгорный, Ю.О. Ольвинская [и др.] // Историк-экономист С.Я. Боровой и проблемы современной истории экономики : монография. – 2013. – С. 211-256.
1. Fombrun, C.J., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley & Sons Ltd [in English].
2. Armstrong, M. (2002). *Stratehicheskoe upravlenye chelovecheskymy resursamy [Strategic Management of Human Resources]*. Moscow : INFRA-M [in Russian].
3. Sardak, O.V. (2014). Doslidzhennia kontseptualnykh pidkhodiv u sferi stratehichnoho upravlinnia personalom [Research of conceptual approaches in the field of strategic human resource management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects of trade and services development*, 1 (19), 226-235 [in Ukrainian].
4. Derychovskaya, V.I. (2013). Stratehiia upravlinnia personalom: yii vydy ta osoblyvosti [Personnel Management Strategy: Its Types and Features]. *Naukovyi visnyk – Scientific Bulletin*, 10 (189), 37-50 [in Ukrainian].
5. Derykhovska, V.I. (2013). Vzaimozviazok rozvytku personalu ta stratehii upravlinnia personalom [Interpersonal Relationship between Personnel Development and Personnel Management Strategy]. *BIZNESINFORM – BUSINESSINFORM*, 7, 341-347. Retrieved from http://www.business-inform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf [in Ukrainian].
6. Rachynskiy, A.P. (2012). Stratehichne upravlinnia personalom: teoretyko-metodolohichni analiz [Strategic Human Resource Management: Theoretical and Methodological Analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 3. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396> [in Ukrainian].
7. Barskyi, Yu.M., & Paniuk, T.P. (2014). Stratehichne upravlinnia personalom yak napriam rozvytku pidpriemstv molochnoi haluzi Rivnenskoï oblasti [Strategic personnel management as a direction of development of dairy industry in the Rivne region]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610> [in Ukrainian].
8. Buzko, I.R., Varnatova, O.V., Nadon, H.O., & et al (2009). *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi [Strategic personnel management of the company in the conditions of modern development of the labor market]*. Lugansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia [in Ukrainian].
9. Rudnicki, W., & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and the method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie – The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 2 (25), 175-184 [in English].
10. McKinsey & Company (2008). Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. *mckinsey.com*. Retrieved from http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix [in English].
11. Kendall, M.G. (1995). *Rank Correlation Methods*. New York : Hafner Pub. Co [in English].
12. Seno, P.S. (2007). *Teoriia ymovirnostei ta matematychna statystyka [Probability theory and mathematical statistics]*. Kyiv: Knowledge [in Ukrainian].
13. Vytkovskaia, E.V., Podhornyi, A.Z., Olvynskaia, Yu.O., & et al (2013). Statisticheskie metody – instrument izuchenia sotsialno-ekonomicheskikh protsessov [Statistical methods - an instrument for studying socio-economic processes]. *Historian-economist S.Ya. Borova and problems of the modern history of economics* (pp. 211-256) [in Russian].

Т.В. Білорус, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджмента інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (г. Київ, Україна)

Формирование стратегии развития системы управления персоналом предприятия на основе портфельного анализа

В статье предложено методику формирования стратегии развития системы управления персоналом предприятия на основе использования модели GE/McKinsey, для которой модифицировано методический инструментарий путем адаптации координат матрицы: *P* (показатель привлекательности государственной кадровой политики) и *K* (показатель конкурентоспособности системы управления персоналом предприятия). Результатом использования методики является формирование стратегических рекомендаций в отношении обновления стратегии развития системы управления персоналом предприятия, что даст возможность повысить его конкурентоспособность.

Ключевые слова: система управления персоналом, стратегия управления персоналом, портфельный анализ, модель GE/McKinsey, матрица стратегических рекомендаций.

T.V. Bilorus, Candidate in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Activity Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

Development strategy formation of the personnel management system of the enterprise based on portfolio analysis

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

In modern economic conditions, strategic priority of the enterprise activity is effective strategy development of personnel management. *The article introduces* methodology of portfolio analysis and enterprise strategy formation of personnel management system, based on the GE/McKinsey model.

The main results. To accomplish the task, methodological tools were modified, by adapting the coordinates of GE/McKinsey matrix: P (a measure of the public personnel policy attractiveness) and K (the competitiveness index of enterprise personnel management system). Each indicator is evaluated on several factors.

So, the rating indicator of the public personnel policy attractiveness is a result of interaction of such factors as: quality of normative-legal acts, which regulate labor relations; level of social infrastructure of the country (region); level of social security and population protection (minimum salary range, pension, medical services, insurance etc.); effectiveness of state program of experts preparation; level of attracting investments in human resources development, personnel system and personnel management; working efficiency of employment institutions and labor unions.

The rating indicator of the enterprise personnel management system competitiveness is the result of the interaction of such factors: effectiveness of the motivation and stimulation subsystem; effectiveness of the subsystems of selection, adaptation and personnel evaluation; level of organizational and working conditions, social infrastructure of the enterprise; level of socio-psychological climate in the team; corporate culture and company image; development level of training, promotion and staff development subsystem; development level of planning and personnel marketing subsystem.

Important to notice, that this is not the final list of factors. It can be extended and/or modified due to management and experts opinions, depending also on the purpose of the study.

The methodology provides the evaluation of the factors mentioned above by experts on a 100-point scale. In addition, weights are used to calculate values of indicators. To confirm consistency of experts' opinions, we calculate the coefficient of concordance, which further were evaluated according to the Pearson criterion.

Using the modified GE/McKinsey model in solving the problem has a number of advantages: nine sections-quadrants allow evaluating not only a high or low rate of state personnel policy development, high or low level of competitiveness of enterprise personnel management system, but also to measure an average position. In addition, this set of indicators allows overviewing of the position and development possibilities of the personnel management system in a more detailed way. The usage of a wide range of factors for the formation of a complex indicator provide the opportunity to assess the impact of each of them and, if necessary, develop more specific measures to correct and/or improve basic position. Moreover, it is the possibility to choose the factors for each of the defined indicators, taking into account the specific situation and the specifics of the company. "Bottlenecks" of the GE/McKinsey model usage is primarily connected with the appearance of difficulties and subjectivity in determining the significance of each factor and its estimation. However this disadvantage can be avoid by involving experts.

Conclusions. So, the usage of a modified matrix GE/McKinsey model will allow managers of the enterprise reasonably (not intuitive) to formulate strategic recommendations of personnel management system development and its competitive advantages, which in return will give the opportunity to hold the position at labor market and improve the attractiveness and image of the company as an employer.

It should be noticed that even a professionally made portfolio analysis, with formulation of the personnel management system development strategy requires certain modifications with taking into account functional specifics and the uniqueness of the company. Changes in state personnel policy are also the reason for adjusting the proposed methods of determining the development strategy of personnel management system based on the model GE/McKinsey.

These study results can be implemented through modification of other matrix methods of strategic analysis, definition of advantages and disadvantages of their usage, their effectiveness etc. This will allow creating a specific model of strategy development of personnel management system with taking into account influence of internal and external factors and specifics of a particular industry.

Keywords: human resources system, human resources strategy, portfolio analysis, GE/McKinsey model, matrix of strategic advice.

Отримано 10.05.2017 р.