

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОГО ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

## USE OF SPECIAL PORTFOLIO ANALYSIS IN ENTERPRISE STRATEGIC HR MANAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024

УДК 331 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-5-10

**МИЛЯЕВА Л.Г.**

*Д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики предпринимательства, Бийский технологический институт, ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова», г. Бийск*

**MILYAYEVA L.G.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship Economics, Bii Technological Institute, Altai State Technical University named after I.I. Slunova, Biisk*

e-mail: lgm@bti.secna.ru

**Аннотация**

В статье обоснована правомерность адаптации известных рейтинговых технологий управления бизнес-процессами под специфику стратегического персонал-менеджмента; обозначены особенности специального портфельного анализа (СПА), объектом которого выступает совокупность кадровых единиц предприятия.

Разработана технология построения двухмерных матриц СПА, базирующаяся на использовании интегрированных параметров, сопряженных с успешной реализацией стратегии развития предприятия. В качестве стратегической константы, символизирующей вертикальную ось матрицы специального портфельного анализа, предложено использовать относительную значимость векторов стратегического развития, сопряженных с реализацией профильного стратегического функционала. В статье обоснована логичность использования в качестве параметра, управляемого менеджментом предприятия, стратегической конкурентоспособности кадровых единиц. Предложенный формат матрицы СПА, разграничивающий анализируемое поле на 9 сегментов, нацелен на выявление стратегических позиций кадровых единиц и обоснование рекомендуемых кадровых стратегий.

В статье уточнены аспекты используемых дефиниций (кадровая единица, стратегическая конкурентоспособность, стратегическая мотивация); предложенный методический инструментарий СПА проиллюстрирован на условных примерах.

**Ключевые слова:** специальный портфельный анализ (СПА), матрица СПА; кадровая единица, вектор стратегического развития, стратегическая конкурентоспособность, стратегическая мотивация, методический инструментарий.

**Abstract**

The article substantiates the legality of adapting well-known rating technologies for business process management to the specifics of strategic management personnel; features of a special portfolio analysis (SPA), the object of which is the totality of personnel units of the enterprise, are indicated.

A technology for constructing two-dimensional AMR matrices has been developed, based on the use of integrated parameters associated with the successful implementation of the enterprise development strategy. As a strategic constant symbolizing the vertical axis of the matrix of special portfolio analysis, it is proposed to use the relative importance of strategic development vectors associated with the implementation of specialized strategic functionality. The article justifies the logical use of strategic competitiveness of personnel units as a parameter managed by the enterprise management. The proposed format of the AIR matrix, delimiting the analyzed field into 9 segments, is aimed at identifying strategic positions of personnel units and justifying the recommended personnel strategies.

The article clarifies the essential aspects of the definitions used (personnel unit, strategic competitiveness, strategic motivation); proposed methodological tools of SPA are illustrated by conditional examples.

**Keywords:** special portfolio analysis (SPA), AMR matrix, personnel unit, strategic development vector, strategic competitiveness, strategic motivation, methodological tools.

### ПРИМЕНЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНОГО ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ (ОРГАНИЗАЦИЙ)

Трансформирующиеся условия хозяйствования обуславливают потребность в новых технологиях (способах, приемах, методиках) управления персоналом, которая может быть удовлетворена двумя способами:

1) разработкой принципиально новых адресных технологий управления персоналом (для определенной категории работников, под конкретные цели и задачи);

2) адаптацией известных и достаточно эффективных (так называемых рейтинговых) технологий управления бизнес-

процессами под специфику объекта (персонала), особенности целеполагания и целереализации.

В данном контексте необходимо отметить потенциальную пригодность портфельного анализа [1] к использованию в качестве «адаптируемой технологии», обусловленную комплексом взаимосвязанных обстоятельств:

- во-первых, позиционированием портфельного анализа в качестве одного из основных методов управленческого анализа и инструмента, предназначенного для критической оценки хозяйственной деятельности предприятия, по результатам которой усиливается финансирование перспективных (прибыльных) направлений (бизнес-проектов) и, напротив, сокращается (или прекращается) поддержка неэффективных проектов;
- во-вторых, его целевым предназначением, сопряженным с уточнением позиции каждой бизнес-единицы

(БЕ) предприятия на профильном рынке, с оценкой ее вклада в портфель предприятия (корпоративный портфель), с обоснованием стратегии и перспектив развития БЕ;

- в-третьих, неоспоримыми достоинствами портфельного анализа (относительная простота и доступность метода; компактность и наглядность представления результатов; акцент на качественные стороны анализа; возможность принятия оперативных управленческих решений, в том числе немедленного внедрения результатов и др.), обосновавшими его высокий рейтинг в методическом инструментарии оценки деятельности бизнеса;
- в-четвертых, широким и диверсифицированным использованием портфельного анализа в практике российского предпринимательства [2–6].

Представляется, что «потенциальная пригодность портфельного анализа» предполагает ревизию его методического инструментария, необходимую для выявления направлений, требующих корректировки.

Не секрет, что в теории и практике стратегического менеджмента наибольшее распространение получили три метода портфельного анализа, сопряженные с построением двухмерных матриц, предназначенных для сравнения бизнес-единиц друг с другом. Общим у матриц портфельного анализа (МПА) является принцип построения, согласно которому по одной оси (как правило, ординат —  $Y$ ) фиксируются внешние, по сути, не управляемые предприятием факторы, соответственно, по другой оси (абсцисс —  $X$ ) — внутренние факторы. Имеющиеся у МПА различия содержательного характера обосновывают необходимость их очередного представления.

**Первый** метод портфельного анализа — матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы), предназначенная для сравнения БЕ фирмы (предприятия, организации), исходя из комбинации темпов роста рынка (ТРР — ось  $Y$ ) и относительной доли рынка (ОДР — ось  $X$ ). Технология построения матрицы БКГ, сопряженная с разбивкой каждой из осей на две части (с относительно высокими значениями показателя и, соответственно, с относительно низкими), обосновывает разграничение анализируемого поля на 4 сегмента или стратегические позиции (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение сегментов матрицы БКГ

Сегмент матрицы (стратегическая позиция)	ТРР	ОДР	Рекомендуемая нормативная стратегия
«Проблема» (или «Дикая кошка»)	выше среднего	ниже средней	стратегия определяется по результатам дополнительного изучения
«Звезда»	выше среднего	выше средней	стратегия инвестирования, нацеленная на повышение или хотя бы сохранение ОДР
«Дойные коровы»	ниже среднего	выше средней	стратегия удержания ОДР и максимального «вычерпывания» доходов в пользу «звезд» или «проблем»
«Собака»	ниже среднего	ниже средней	стратегия свертывания инвестиций, нацеленная на постепенный вывод БЕ из производственной программы

**Второй** метод — «матрица Маккинзи» (или «Экран бизнеса»), на обеих осях которой даются интегрированные оценки по нескольким факторам одновременно. Как и в случае с матрицей БКГ, ось ординат ( $Y$ ) представляет собой композицию внешних, практически не управляемых

предприятием факторов (темп роста рынка, объем рынка, норма прибыли и т.д.), характеризующих «привлекательность отрасли». Соответственно, ось абсцисс ( $X$ ) интегрирует ряд внутренних факторов, управляемых предприятием, определяющих конкурентоспособность сравниваемых бизнес-единиц. Матрица Маккинзи аккумулирует 9 секторов, поскольку на каждой оси выделяются 3 градации, отражающие высокий, средний и низкий уровни развития (соответственно, стратегических позиций). Подчеркнем, что матрица Маккинзи, базирующаяся на анализе зависимости между дополнительными инвестициями и приростом прибыли, позволяет проранжировать БЕ предприятия в качестве претендентов на дополнительные инвестиции.

**Третий** метод портфельного анализа — «матрица ADL» базируется на использовании следующих интегральных показателей: «жизненный цикл продукции» (ось  $Y$ ) и «конкурентная позиция на рынке» (ось  $X$ ).

При этом параметр «конкурентная позиция на рынке», представляющий симбиоз конкурентоспособности бизнеса, уровня развития риск-менеджмента, наличия объектов интеллектуальной собственности и т.д., имеет пять градаций, отражающих конкурентную позицию бизнеса (доминирующая позиция, сильная, прочная, заметная, слабая). При определении каждой из четырех стадий жизненного цикла товара (внедрение, рост, зрелость, спад) учитывают следующие характеристики: темп роста продаж, наличие продуктовой линии, структура рынка и уровень ее стабильности, уровень входных барьеров и другие. Подчеркнем, что матрица ADL «распределяет» бизнес-единицы (в зависимости от сочетания конкурентной позиции и стадии жизненного цикла) по 20 секторам, для каждого из которых разработаны нормативные стратегии.

Высокая эффективность и широкая востребованность в практике стратегического управления предприятием (организацией) портфельного анализа, нацеленного на обоснование оптимального состава и структуры бизнес-единиц по критерию максимизации суммы прибыли, ориентирует на его потенциальную востребованность в стратегическом персонале-менеджменте.

Условимся метод стратегического управления персоналом предприятия, базирующийся на концепции портфельного анализа, но имеющий свои особенности (табл. 2), позиционировать как специальный или специфический (кадровый) портфельный анализ (СПА).

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНСТАНТЫ В СПЕЦИАЛЬНОМ (КАДРОВОМ) ПОРТФЕЛЬНОМ АНАЛИЗЕ

В предыдущем параграфе отмечалось, что осями двухмерных матриц портфельного анализа (МПА) могут быть как простые, так и интегрированные параметры. Накопленный опыт в сфере стратегического менеджмента однозначно указывает на преимущество многофакторных МПА, позволяющих более точно выявить и обосновать позиции анализируемых стратегических единиц, а, следовательно, выработать для них объективные нормативные стратегии.

Одной из особенностей матрицы специального (кадрового) портфельного анализа (МСПА) является использование по обеим осям внутренних интегрированных показателей. При этом по оси ординат ( $Y$ ) откладывается параметр, не подлежащий изменению (по крайней мере, в течение длительного времени), соответственно, позиционируемый как стратегическая константа предприятия. Очевидно, что указанный параметр должен быть тесно связан со стратегией развития предприятия, поскольку основное целевое пред-

Таблица 2

**Сопоставление параметров портфельного анализа и специального (кадрового) портфельного анализа**

Анализируемые параметры	Методы стратегического менеджмента	
	портфельный анализ	специфический (кадровый) портфельный анализ
Объект исследования	совокупность стратегических бизнес-единиц (БЕ), как правило, отражающих ассортимент выпускаемой продукции, формирующих производственную программу предприятия	совокупность стратегических кадровых единиц (КЕ), представленных функционально-квалификационными группами, формирующими профессионально-квалификационную структуру кадров предприятия
Критерии, предъявляемые к объектам исследования концепцией портфельного анализа	каждая стратегическая БЕ должна: - «обслуживать» конкретный рыночный сегмент; - иметь своих потребителей и конкурентов; - обладать параметрами (внутренними факторами), контролируемые менеджментом предприятия	каждая стратегическая КЕ должна: - быть сопряжена с решением конкретной стратегической кадровой задачи; - иметь четкие критериальные оценки, обуславливающие ее стратегическое позиционирование в поле матрицы СПА; - адресно управляться менеджментом предприятия
Инструментарий портфельного анализа	двухмерные матрицы, предназначенные для сравнения БЕ по уровню доходности и, соответственно, по вкладу в максимизацию прибыли предприятия	двухмерные матрицы, предназначенные для сравнения КЕ по критерию соответствия стратегическим приоритетам предприятия и, соответственно, по вкладу в обеспечение (достижение) целевых кадровых показателей (например, величины и профессионально-квалификационной структуры кадрового потенциала)
Принцип построения матриц портфельного анализа (МПА)	На одной оси МПА фиксируются неконтролируемые предприятием внешние факторы, отражающие состояние отраслевого рынка: интегрированные, как, например, в матрице Маккинзи (привлекательность отрасли) или простые (темпы роста рынка), как в матрице БКГ; соответственно, на другой оси — внутренние, управляемые менеджментом предприятия факторы	На одной оси матрицы СПА фиксируются так называемые стратегические константы предприятия в сфере кадрового менеджмента — простые или интегрированные параметры, не подлежащие оперативной корректировке; соответственно, на другой оси — факторы, управляемые менеджментом предприятия, сопряженные с критериальными оценками КЕ матрицы
Целевое предназначение метода	Разграничение поля МПА на определенное количество секторов с разными стратегическими позициями; разработка для БЕ каждого сектора нормативных стратегий	Разграничение поля матрицы СПА на определенное количество секторов с разными стратегическими позициями; разработка для КЕ каждого сектора кадровых стратегий

назначение МСПА заключается в выработке для анализируемых кадровых единиц (КЕ) стратегий, способствующих максимальной реализации трудового потенциала работников и эффективному выполнению кадровых стратегических задач.

В нашем понимании [7] стратегию развития предприятия правомерно позиционировать как совокупность односторонних, но вместе с тем отдельных векторов стратегического развития (ВСП), различающихся не только уровнем их восприятия (одобрения) персоналом, объемом и сложностью функционала (совокупностью профилей трудовых функций), но и относительной значимостью.

Необходимо подчеркнуть, что факторы, обуславливающие неравнозначность векторов стратегического развития, могут быть связаны:

- и с внешней средой предприятия (состояние отраслевых рынков, ситуация на рынке труда, позиция ключевых конкурентов, адресная государственная политика и т.д.);
- и с его внутренней средой (отраслевая специализация, производственный, трудовой и финансовый потенциалы, конкурентоспособность персонала, система трудовой мотивации, наличие объектов интеллектуальной собственности, компетентность менеджмента организации и т.д.).

С учетом отмеченных обстоятельств в качестве стратегической константы правомерно использовать интегрированный параметр — относительную значимость векторов стратегического развития предприятия ( $d_i^{ВСП}$ ).

Соответственно, для диагностики указанного параметра ( $d_i^{ВСП}$ ) могут быть пригодны, по меньшей мере, три известных метода:

- метод прямых экспертных оценок;
- метод многомерного сравнения (рейтинговой оценки);
- метод парного сравнения.

Основу метода парного сравнения формирует матрица (табл. 3), заполняемая в соответствии со следующими принципами: если, по мнению эксперта, сравниваемые

параметры (в данном случае выявленные векторы стратегического развития предприятия) равнозначны, то каждому присваивается по одному баллу; если параметры не равнозначны, то более весомому присваивается два балла, а, соответственно, менее весомому — ноль. Очевидно, что, например,  $ВСП_1$  равнозначен  $ВСП_3$ ,  $ВСП_7$  и  $ВСП_8$ ; более значим, чем  $ВСП_2$ ,  $ВСП_4$ ,  $ВСП_6$ ; менее значим  $ВСП_5$ .

Таблица 3

**Иллюстрация метода парного сравнения (условный пример)**

	ВСП <sub>1</sub>	ВСП <sub>2</sub>	ВСП <sub>3</sub>	ВСП <sub>4</sub>	ВСП <sub>5</sub>	ВСП <sub>6</sub>	ВСП <sub>7</sub>	ВСП <sub>8</sub>	$B_i^{ВСП}$	$d_i^{ВСП}$
ВСП <sub>1</sub>	1	2	1	2	0	2	1	1	10	0,16
ВСП <sub>2</sub>	0	1	1	2	0	0	1	1	6	0,09
ВСП <sub>3</sub>	1	1	1	0	0	1	0	1	5	0,08
ВСП <sub>4</sub>	0	0	2	1	0	2	1	1	7	0,11
ВСП <sub>5</sub>	2	2	2	2	1	2	1	1	13	0,20
ВСП <sub>6</sub>	0	2	1	0	0	1	2	2	8	0,13
ВСП <sub>7</sub>	1	1	2	1	1	0	1	2	9	0,14
ВСП <sub>8</sub>	1	1	1	1	1	0	0	1	6	0,09
Итого	—	—	—	—	—	—	—	—	$8^2 = 64$	1,00

Представляется, что относительная значимость каждого параметра матрицы ( $d_i^{ВСП}$ ), исчисляемая в долях единицы, рассчитывается делением индивидуальной балльной оценки ( $B_i^{ВСП}$ ) на суммарную ( $\sum B^{ВСП} = n^2$ ) балльную оценку:  
 $d_1^{ВСП} = \frac{10}{64} = 0,16$ ;  $d_2^{ВСП} = \frac{6}{64} = 0,09$ ;  $d_3^{ВСП} = \frac{5}{64} = 0,08$  и т.д.

Типовой алгоритм обоснования параметров стратегической константы матрицы специального (кадрового) портфельного анализа, проводимый экспертами (квалифицированными специалистами в сфере стратегического менеджмента) предполагает последовательное выполнение следующих этапов.

1. Анализ стратегии развития предприятия, нацеленный на выделение векторов стратегического развития ( $ВСП_i$ ),

реализация которых сопряжена с функционированием анализируемых кадровых единиц (КЕ).

2. Комплексная диагностика ВСП<sub>*i*</sub>, связанная с изучением целевых ориентиров; с анализом функционала (комплекса профильных трудовых операций) и, соответственно, требований, предъявляемых к качеству рабочей силы; с факторным анализом параметров внутренней и внешней среды.

3. Обоснование критериев, обуславливающих неравнозначность векторов стратегического развития (ВСП<sub>*i*</sub>).

4. Выбор оптимального метода диагностики относительной значимости векторов стратегического развития ( $d_i^{ВСП}$ ) с позиций адекватности принимаемых во внимание критериев сравнения.

5. Диагностика относительной значимости векторов стратегического развития, предусматривающая проверку согласованности экспертных оценок и расчет средневзвешенных параметров ( $d_i^{ВСП}$ ).

6. Обоснование градаций выбранной стратегической константы (в представляемом варианте — интервалов изменения относительной значимости векторов стратегического развития). Как отмечалось ранее, количество градаций по оси ординат (У), параметры которой фактически не управляются менеджментом предприятия, может варьировать от двух (матрица БКГ) до четырех (матрица ADL). Представляется, что логично выделить три градации, разграничивающие ВСП<sub>*i*</sub> на три типа (высокозначимые, среднезначимые и низкозначимые) в зависимости от соотношения со средним значением, рассчитываемым по формуле:

$$d_{СР}^{ВСП} = \frac{\sum_{i=1}^n d_i^{ВСП}}{n} = \frac{1,00}{n},$$

где *n* — количество векторов стратегического развития.

У среднезначимых ВСП<sub>*i*</sub> степень отклонения  $d_i^{ВСП}$  не должна превышать допустимое отклонение от среднего значения ( $\pm \Delta d_{ДОП}^{ВСП}$ ), которое, как правило, устанавливается на уровне 10–15%. Представляется, что у высокозначимых ВСП<sub>*i*</sub>  $d_i^{ВСП} > d_{СР}^{ВСП}$ ; соответственно, у низкозначимых  $d_i^{ВСП} < d_{СР}^{ВСП}$ .

Ориентируясь на условный пример (табл. 3), приняв допустимое отклонение, равным 14,0%, а  $d_{СР}^{ВСП} = 0,125$ , получим типологизацию анализируемых векторов стратегического развития по относительной значимости (табл. 4).

Таблица 4

**Типологизация векторов стратегического развития по относительной значимости (условный пример)**

Перечень ВСП <sub><i>i</i></sub>	$d_i^{ВСП}$ , д. ед.	$d_{СР}^{ВСП}$ , д. ед.	$\Delta d_i^{ВСП}$ , %	Тип ВСП	Структура ВСП, %
ВСП <sub>1</sub>	0,16	0,125	28,00	высокозначимый	25,00
ВСП <sub>5</sub>	0,20	0,125	60,00	высокозначимый	
ВСП <sub>4</sub>	0,11	0,125	-12,00	среднезначимый	37,50
ВСП <sub>6</sub>	0,13	0,125	4,00	среднезначимый	
ВСП <sub>7</sub>	0,14	0,125	12,00	среднезначимый	37,50
ВСП <sub>2</sub>	0,09	0,125	-28,00	низкозначимый	
ВСП <sub>3</sub>	0,08	0,125	-36,00	низкозначимый	
ВСП <sub>8</sub>	0,09	0,125	-36,00	низкозначимый	
Итого	1,00	—	—	—	100,00

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦ СПЕЦИАЛЬНОГО (КАДРОВОГО) ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Очевидно, что внутренний интегрированный фактор, откладываемый по оси абсцисс (Х) матрицы портфельного

анализа, должен отражать качественные характеристики рабочей силы наемных работников предприятия (персонала), необходимые для успешной реализации векторов стратегического развития, относительная значимость которых формирует ось ординат (У) матрицы СПА.

В соответствии с целевым предназначением внутренний интегрированный фактор, управляемый менеджментом предприятия, должен учитывать следующее.

Во-первых, уровень конкурентоспособности работника, отражающий степень соответствия параметрических характеристик его рабочей силы (квалификация, образование, профильный трудовой стаж, возраст и т.д.) требованиям производственного потенциала конкретных рабочих мест и субъективным предпочтениям работодателей [8–9].

Во-вторых, уровень и структуру трудовой мотивации персонала. Неслучайно, и в отечественной, и в зарубежной практике широкое распространение получили мотивационные модели, базирующиеся на использовании в качестве основного «регулятора трудового поведения персонала» уровня мотивации к профессиональной деятельности [8–14].

В-третьих, уровень функциональной гибкости работника, определяемый наличием у него дополнительных и смежных профессий и обуславливающий диапазон его «профессионального маневра» и, как следствие, устойчивость и качество занятости [15].

Принимая во внимание, что каждый вектор стратегического развития (ВСП<sub>*i*</sub>) сопряжен с определенным функционалом, предъявляющим конкретные требования к параметрическим характеристикам наемной рабочей силы, в качестве внутреннего фактора матрицы специального портфельного анализа (МСПА) целесообразно использовать уровень стратегической конкурентоспособности кадровых единиц (КЕ), представленных либо отдельными работниками, либо однородными функционально-квалификационными группами.

Стратегическая конкурентоспособность КЕ отражает степень соответствия базовых, то есть имеющихся на момент оценки, характеристик рабочей силы требованиям профильного стратегического функционала (по сути, стратегического производственного потенциала рабочих мест).

Представляется, что уровень стратегической конкурентоспособности кадровой единицы ( $У_{КЕ}^{СК}$ ), исчисляемый по типовой методике [8–9], может быть:

1)  $У_{КЕ}^{СК} = У_{КЕ}^{БК}$ , то есть равен уровню базовой конкурентоспособности ( $У_{КЕ}^{БК}$ ), если реализация профильного вектора стратегического развития не предполагает изменения параметров производственного потенциала рабочих мест анализируемой КЕ;

2)  $У_{КЕ}^{СК} < У_{КЕ}^{БК}$ , если реализация профильного вектора стратегического развития сопряжена с трансформацией параметров производственного потенциала рабочих мест анализируемой КЕ;

3)  $У_{КЕ}^{СК} = 0$ , если стратегия развития предприятия сопряжена с ликвидацией рабочих мест, являющихся базовыми для анализируемых КЕ.

Независимо от содержания и сложности функционала уровень конкурентоспособности персонала (КЕ) гипотетически может меняться в диапазоне от 0,20 до 1,00; фактически допустимый диапазон изменения уровня конкурентоспособности устанавливается менеджментом предприятия с учетом рекомендаций экспертов (он, как правило, уже гипотетического).

Уровень стратегической конкурентоспособности КЕ ( $У_{КЕ}^{СК}$ ), позиционируемый как внутренний интегрирован-

ный фактор матрицы специального портфельного анализа, правомерно разбить на три интервала:

- *высокий* уровень (ВУ), свидетельствующий о практически полном соответствии параметрических характеристик рабочей силы КЕ требованиям профильного стратегического функционала (потенциала рабочих мест);
- *средний* уровень (СУ), указывающий на приемлемое соответствие параметрических характеристик рабочей силы КЕ и профильного стратегического функционала;
- *низкий* уровень (НУ), указывающий на недопустимое соответствие параметрических характеристик рабочей силы КЕ и профильного стратегического функционала, препятствующее эффективной реализации профильного вектора стратегического развития.

Таким образом, анализируемое поле матрицы специального портфельного анализа аккумулирует 9 сегментов, отражающих различные стратегические позиции анализируемых кадровых единиц (табл. 5).

Таблица 5

**Формат матрицы специального портфельного анализа**

Значимость ВРС	Уровень стратегической конкурентоспособности КЕ		
	1. Низкий (НУ)	2. Средний (СУ)	3. Высокий (ВУ)
1. Высокая (ВЗ)	11 (НУ/ВЗ)	21 (СУ/ВЗ)	31 (ВУ/ВЗ)
2. Средняя (СЗ)	12 (НУ/СЗ)	22 (СУ/СЗ)	32 (ВУ/СЗ)
3. Низкая (НЗ)	13 (НУ/НЗ)	23 (СУ/НЗ)	33 (ВУ/НЗ)

Представляется (табл. 5), что стратегическая позиция кадровых единиц (КЕ), имеющих высокий уровень стратегической конкурентоспособности, расположенных в сегментах 31, 32 и 33, независимо от значимости профильных векторов стратегического развития признается устойчивой. Поэтому рекомендуемая кадровая стратегия должна быть сопряжена с поддержанием достигнутого уровня ( $Y_{КЕ}^{СК}$ ).

Очевидно, что наименее устойчивая стратегическая позиция у кадровых единиц, имеющих низкий уровень стратегической конкурентоспособности, расположенных в сегментах 11, 12 и 13 матрицы специального портфельного анализа. Отмеченное означает, что имеющиеся параметрические характеристики персонала (КЕ) не отвечают требованиям профильного стратегического функционала.

Достижение приемлемого уровня стратегической конкурентоспособности ( $Y_{КЕ}^{СК}$ ) может обеспечиваться повышением функциональной гибкости рабочей силы. Необходимым условием для этого является реальная (де-факто) готовность КЕ к освоению нового (дополнительного и (или) смежного) функционала.

Логично, что выработке нормативной стратегии «проблемных» кадровых единиц (с низким уровнем  $Y_{КЕ}^{СК}$ ) предшествует диагностика стратегической мотивации персонала, под которой понимается мотивация к освоению стратегического функционала.

Для оценки уровня стратегической мотивации кадровых единиц ( $Y_{КЕ}^{СМ}$ ) рекомендуется использовать методику [7], основу которой формирует «Анкета ВНГ (восприятие, намерение, готовность)», предназначенная для оценки трех частных уровней.

1.  $Y_{КЕ}^{ВСФ}$  — уровень восприятия кадровой единицей стратегического функционала, имеющий три градации:

- а) полное восприятие ( $Y_{КЕ}^{ВСФ} = 1,00$ );
- б) частичное восприятие ( $0 < Y_{КЕ}^{ВСФ} < 1,00$ );
- в) полное невосприятие ( $Y_{КЕ}^{ВСФ} = 0$ ).

2.  $Y_{КЕ}^{НСФ}$  — уровень намерений КЕ освоить стратегический функционал, имеющий градации:

а) безусловное намерение или потенциально абсолютная готовность ( $Y_{КЕ}^{НСФ} = 1,00$ );

б) условное намерение, то есть намерение при определенных обстоятельствах ( $0 < Y_{КЕ}^{НСФ} < 1,00$ );

в) абсолютное ненамерение или потенциально абсолютная неготовность ( $Y_{КЕ}^{НСФ} = 0$ ).

3.  $Y_{КЕ}^{ГСФ}$  — уровень готовности кадровой единицы освоить стратегический функционал, предусматривающий следующие градации:

а) безусловная готовность ( $Y_{КЕ}^{ГСФ} = 1,00$ );

б) условная готовность, то есть готовность при наличии определенных обстоятельств ( $0 < Y_{КЕ}^{ГСФ} < 1,00$ );

в) безусловная неготовность ( $Y_{КЕ}^{ГСФ} = 0$ ).

Уровень стратегической мотивации кадровых единиц рассчитывается по формуле:  $Y_{КЕ}^{СМ} = \sqrt[3]{Y_{КЕ}^{ВСФ} \times Y_{КЕ}^{НСФ} \times Y_{КЕ}^{ГСФ}}$ .

Представляется, если  $Y_{КЕ}^{СМ}$  соответствует приемлемо-допустимому уровню, то рекомендуемая кадровой единице нормативная технология должна быть сопряжена с освоением профильного стратегического функционала, обеспечивающего КЕ достижение среднего уровня стратегической конкурентоспособности; при противоположных обстоятельствах (в силу бесперспективности) кадровые единицы с низким уровнем стратегической конкурентоспособности, не мотивированные на освоение профильного стратегического функционала, будут подвержены постепенному вытеснению (увольнению).

**ПОСТСКРИПТУМ**

Возрастающая потребность в эффективном инструментарии стратегического управления персоналом предприятия обусловила идею обращения к типовым методикам портфельного анализа бизнес-единиц и их трансформации под специфику анализируемого объекта, представленного совокупностью кадровых единиц (КЕ). По результатам сопоставления трех известных методик (матрицы БКГ — Бостонской консалтинговой группы, матрицы Маккинзи и матрицы ADL) был сделан вывод о возможности использования портфельного анализа в стратегическом управлении персоналом. Кроме того, акцентированные особенности (табл. 2) обосновали правомерность позиционирования данного метода в качестве специального (кадрового) портфельного анализа.

Центральное место отведено обоснованию интегрированных параметров, формирующих оси двухмерной матрицы специфического портфельного анализа (МСПА). В качестве стратегической константы — оси матрицы, параметры которой не подлежат управлению со стороны менеджмента предприятия (по крайней мере, в течение определенного периода), предложено использовать относительную значимость векторов стратегического развития, определяющую, по сути, рейтинговую оценку стратегических функционалов. Соответственно, в качестве параметра МСПА, управляемого менеджментом предприятия, предложено использовать уровень стратегической конкурентоспособности кадровых единиц (КЕ), отражающий степень соответствия базовых характеристик рабочей силы КЕ требованиям профильного стратегического функционала. Предложенный формат МСПА, аккумулирующий 9 сегментов, обосновывает дифференцированное стратегическое позиционирование анализируемых КЕ.

В статье акцентированы следующие моменты.

1. Стратегическая позиция кадровых единиц (КЕ), имеющих высокий уровень стратегической конкурентоспособ-

ности (независимо от значимости профильных векторов стратегического развития), является абсолютно устойчивой; рекомендуемая КЕ нормативная кадровая стратегия должна быть сопряжена с поддержанием достигнутого уровня конкурентоспособности.

2. Стратегическая позиция кадровых единиц (КЕ), имеющих средний уровень стратегической конкурентоспособности (независимо от значимости профильных ВСР), считается достаточно устойчивой, не требующей кардинальной корректировки.

3. Поскольку стратегическая позиция кадровых единиц (КЕ), имеющих низкий уровень стратегической конкурентоспособности (независимо от значимости профильных ВСР), является крайне неустойчивой, управленческое решение может приниматься только после диагностики уровня стратегической мотивации КЕ, базирующейся на использовании «Анкеты ВНГ (восприятие, намерение, готовность)».

Необходимо подчеркнуть, что предложенный инструментарий специфического (кадрового) портфельного анализа, объединяющий несколько профильных методик, для наглядности восприятия проиллюстрирован на условных примерах.

Представляется, что изложенный в статье материал, обладающий элементами научной новизны и практической (прикладной) востребованностью, достоин тиражирования в профильных изданиях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Глинский В.В., Гусев Ю.В., Золотаренко С.Г., Серга Л.К. Портфельный анализ в типологии данных: методология и применения в поддержке управленческих решений // Вестник НГУЭУ. 2012. № 1. С. 25–53.
2. Серга Л.К., Никифорова М.И., Румынская Е.С., Хван М.С. Прикладное использование методов портфельного анализа // Вестник НГУЭУ. 2012. № 3. С. 146–158.
3. Лужнова Н.В. Применение метода портфельного анализа в стратегическом маркетинге промышленного предприятия // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. № 14 (175). С. 194–199.
4. Лужнова Н.В., Разумова М.С. Методы маркетингового анализа: правила применения. Метод второй — матрица БКГ // Промышленный маркетинг. 2014. № 4. С. 34–38.
5. Урманбекова И.Ф., Самадова Н.Р. Многомерные (матричные) методы и приемы анализа в маркетинговых исследованиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 2. С. 83–88.
6. Роман Е.В., Захаренкова И.А. Роль портфельного анализа при решении проблемы стратегического планирования // Научный аспект. 2023. № 4. С. 603–610.
7. Милыева Л.Г. Теоретико-методические аспекты стратегического управления персоналом предприятия // Социально-трудовые исследования. 2023. № 2 (51). С. 87–99.
8. Милыева Л.Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. — Ногинск: АНАЛИТИКА РОДИС, 2017.
9. Милыева Л.Г. Управление поведением персонала организации в условиях инновационной среды: монография. — Новосибирск: «Сибирское университетское издательство», 2009.
10. Alfes K., Shantz A.D., Truss C., Soane E.C. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model // The International Journal of Human Resource Management. 2013. № 24 (2). P. 330–351.
11. Макарова В.Л., Голубева М.М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2017. № 2 (26). С. 91–94.
12. Николаева И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Human Progress. 2018. № 7. С. 4.
13. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1 (21). С. 4.
14. Roselina Ahmad Saufi, Yang Xin, Cheng Hongyun, Siti Aishah Berhan, Abdullah Al Mamun. The Relationship between Personality Dimensions and Employee Job Commitment in Private Higher Learning Institutions. International Review of Management and Marketing. 2017. № 7 (1). P. 426–432.
15. Линец А.А. Правовые аспекты гибкости в организации управления персоналом // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2022. № 1. С. 242–253.

## REFERENCES

1. Glinisky V.V., Gusev Yu.V., Zolotarenko S.G., Serga L.K. Portfolio analysis in data typology: methodology and applications in supporting management decisions // Bulletin of NSUEU. 2012. № 1. S. 25–53.
2. Serga LK, Nikiforova MI, Romanian ES, Hwan MS Applied use of portfolio analysis methods // Bulletin of NSUEU. 2012. № 3. S. 146–158.
3. Luzhnova N.V. Application of portfolio analysis method in strategic marketing of industrial enterprise // Bulletin of Orenburg State University. 2014. № 14 (175). S. 194–199.
4. Luzhnova N.V., Razumova M.S. Marketing analysis methods: application rules. The second method is the BKG matrix // Industrial marketing. 2014. № 4. S. 34–38
5. Uрманбекова I.F., Самадова N.R. Multidimensional (matrix) methods and techniques of analysis in marketing research // Economics and business: theory and practice. 2018. № 2. S. 83–88.
6. Roman E.V., Zakharenkova I.A. The role of portfolio analysis in solving the problem of strategic planning // Scientific aspect. 2023. № 4. S. 603–610.
7. Milyaeva L.G. Theoretical and methodological aspects of strategic personnel management of the enterprise // Social and labor research. 2023. № 2 (51). S. 87–99.
8. Milyaeva L.G. Theoretical and methodological aspects of motivation and stimulation of labor of personnel of organizations: monograph. — Nогinsk: ANALYTICS RODIS, 2017.
9. Milyaeva L.G. Managing the behavior of the organization's personnel in an innovative environment: monograph. — Novosibirsk: Siberian University Publishing House, 2009.
10. Alfes K., Shantz A.D., Truss C., Soane E.C. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model // The International Journal of Human Resource Management. 2013. № 24 (2). P. 330–351.
11. Makarova V.L., Golubeva M.M. Staff motivation study: domestic and foreign experience // Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics. 2017. № 2 (26). S. 91–94.
12. Nikolaeva I.I. Foreign experience of staff motivation // Human Progress. 2018. № 7. S. 4.
13. Ilchenko S.V. Study of foreign experience of staff motivation // Business and revue design. 2021. № 1 (21). P. 4.
14. Roselina Ahmad Saufi, Yang Xin, Cheng Hongyun, Siti Aishah Berhan, Abdullah Al Mamun. The Relationship between Personality Dimensions and Employee Job Commitment in Private Higher Learning Institutions. International Review of Management and Marketing. 2017. № 7 (1). R. 426–432.
15. Linets A.A. Legal aspects of flexibility in the organization of personnel management // Bulletin of the Saratov State Law Academy. 2022. № 1. S. 242–253.