

ОЦІНКА РИЗИКІВ КАДРОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Баранчикова М.В.

Дідик В.І.

Кубіній В.В.

У статті автори розглядають новий підхід до керування підприємством з точки зору портфельного методу у стратегічному менеджменті. Введено поняття кадрового портфеля на підприємстві, проаналізовано його зміст та основні чинники, від яких залежить його формування. Під кадровим портфелем автори мають на увазі набір характеристик персоналу підприємства таких як, наприклад, склад, структура персоналу за віком, статтю, функціональним призначенням, професією, кваліфікацією, стажем роботи та ін. У статті також запропоновано методуку оцінки ризику кадрового портфеля підприємства.

Кількість бібліографічних посилань – 9, мова – українська.

Ключові слова: кадри, портфель, стратегія, ризик, імовірність, дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації.

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств України дедалі більше уваги приділяється стратегічному аналізу шляхів їх розвитку. Стратегічний аналіз сприяє пошуку оптимальних варіантів і рішень, що в свою чергу важливо для стабільного економічного зростання підприємств у довгостроковій перспективі. Сьогодні підприємствам все важче втримати свої позиції на ринку, зокрема через жорстку конкуренцію. Важливу роль у ефективності діяльності фірм відіграють кадри та управління ними. У даній статті йдеться про таку складову стратегічного кадрового управління, як наповнення кадрового портфеля підприємства та ризики, що виникають у процесі його формування.

Проблематиці стратегічного управління підприємством присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних економістів, таких як: Василенко В.О. [1], Воронкової В.Г. [2], Ігнатієвої І.А. [5], Мартиненко М.М. [5], Крушельницької О.В. [4], Мельничук Д.П. [4], Ткаченко Т.І. [1], Шерньової З.Є. [9], та ін. Але в літературних джерелах не згадується про поняття „кадровий портфель підприємства”, яке, по суті, є новизною, так само як і оцінка ризикованості кадрового портфеля та управління ним.

Портфельний метод керування підприємством у стратегічному менеджменті знайшов широке застосування. При цьому корпоративний портфель розглядається або як вся сукупність стратегічних

бізнесових одиниць, тобто підрозділів організації, що мають особливу місію, товарні лінії, конкурентів та ринки збуту, або як набір корпоративної, ділової, функціональних та операційних стратегій підприємства. При цьому кожний стратегічний підрозділ та кожна стратегія базуються на відповідних функціях та методах управління кадрами підприємства (мотивації, підбору, адаптації і т.д. кадрів).

Метою даної статті є висвітлення авторського бачення проблеми формування кадрового портфеля на підприємстві та управління ним.

Стаття побудована наступним чином: у першому розділі розглянуто питання змістовного наповнення кадрового портфеля підприємства, запропоновано етапи стратегічного кадрового аналізу, у другому – більш детально проаналізовано саме статистичний метод оцінки ризику кадрового портфеля підприємства та обґрунтовано необхідність стратегічного аналізу даного ризику для підприємств. У висновках зроблено узагальнення результатів дослідження та подані рекомендації щодо їх використання господарюючими суб'єктами на практиці.

1 КАДРОВИЙ ПОРТФЕЛЬ ТА ЙОГО НАПОВНЕННЯ

Досягнення стратегічної мети залежить від застосування тої чи іншої стратегії діяльності підприємства. Впровадження певного типу стратегії визначено умовами економічного середовища та ресурсним потенціалом підприємства. У сучасній літературі виділяються щонайменше чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби [5]:

1. Експлерентна, що спрямована на захоплення частини ринку новим (інноваційним) продуктом.

Баранчикова Марта Володимирівна, здобувач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу УжНУ, тел.: (803122)3 3179

Дідик Віолета Іванівна, здобувач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу УжНУ, тел.: (803122)3 3179

Кубіній Володимир Володимирович, студент економічного факультету УжНУ

2. **Віолентна**, яка знаходить застосування на великих підприємствах, що здійснюють масове виробництво та використовують ефект масштабу.

3. **Патієнтна** є аналогом нішової стратегії і полягає в захопленні вузьких сегментів ринку на базі організації спеціалізованого виробництва продукції з певними унікальними характеристиками.

4. **Комутантна** полягає у пристосуванні до умов попиту локального ринку, заповненні ніш, по тим чи іншим причинам не зайнятих віолентами і патієнтами.

У свою чергу однією з головних умов ефективного впровадження того чи іншого типу є вибір відповідної кадрової стратегії. Реалізація кадрової стратегії залежить від врахування соціально-економічних та психологічних характеристик кадрів, які і обумовлюють вибір тих чи інших методів планування, організації чи мотивації, тобто визначають результативність управління ним. Для вдосконалення планування та перспективного аналізу використання персоналу запропоновано дослідити категорію кадрового портфеля, яка методологічно окреслить спектр питань, що створюють предмет стратегічного кадрового аналізу.

Кадровий портфель представляє собою набір характеристик персоналу підприємства: склад, структуру персоналу функціональним призначенням, професією, кваліфікацією, психологічними та культурними характеристиками, - які мають безпосередній зв'язок з застосуванням того чи іншого типу стратегії та визначають вибір стратегічної орієнтації підприємства.

Склад працівників за функціональним призначенням включає промислово-виробничий та непромисловий персонал. Промислово-виробничий складається з керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Тенденція зростання спеціалістів може слугувати умовою ефективного застосування інноваційного розвитку підприємства. Надання уваги управлінському персоналу, тобто керівникам, відбувається при застосуванні нішових стратегій. При силових стратегіях, які базуються на масовості виробництва, слід в стратегічному кадровому аналізі надавати увагу безпосередньо робітникам, які забезпечують переваги саме цієї стратегії.

Професійні та кваліфікаційні характеристики формують другу складову кадрового портфеля. Вони дуже важливі при виборі саме конкурентної стратегії підприємства. Конкурентні стратегії забезпечують конкурентні переваги підприємств однієї галузі. Тому для забезпечення конкурентної ринкової переваги потрібно в ході стратегічного менеджменту забезпечити і переваги у професійно-кваліфікаційному складі персоналу підприємства.

Соціально-психологічні характеристики мають великий вплив на вибір мотиваційних важелів керування персоналом. Управлінська практика показує, що ті ж самі методи, прийоми, слова діють або не діють на різних людей. Одночасно можна зустріти у підлеглих щире розуміння мети, стратегії, політики бізнесу та навпаки, неприйняття ідей керівництва, опозицію і навіть протидію. Бувають

ситуації, коли важко зрозуміти одне одного, інформація, яку вони надають один одному не задовольняє, навіть дратує. Це говорить про необхідність застосування соціально-психологічних методів управління, як прямих, так і непрямих, коли потрібно враховувати не тільки потреби та мотиви персоналу підприємства, але і знання технології інформаційного метаболізму. Невраховання цих аспектів ставить під загрозу результативність будь-якої стратегії, тому що коли персонал не розділяє культурні цінності, місію бізнесу, мотивувати його на досягнення цих цінностей практично неможливо. Цю складову кадрового портфеля ми визначаємо як соціально-психологічну мобільність кадрів. Соціально-психологічна мобільність відображає ступінь швидкості позитивної реакції працівників на зміну складу їх зовнішнього оточення: культурного, технологічного, організаційного та інших. Висока соціально-психологічна мобільність необхідна для ефективного впровадження стратегії інноваційного типу. Цей тип передбачає швидку зміну ідей та умов їх реалізації. Відповідно для силових стратегій достатньо середнього рівня мобільності, тому що вони застосовуються на великих підприємствах масового типу виробництва і не передбачають швидких змін внутрішнього середовища.

Порівняльна характеристика кадрового портфеля окремих типів стратегій запропонована в таблиці 1, яка є адаптованим продовженням класифікації ознак різних типів стратегій, яка запропонована Мартиненко М.М. [5].

При формуванні кадрового портфеля доцільно пройти наступні етапи:

1. **Сегментація** за вказаними ознаками як зовнішнього, так і внутрішнього фірмового ринків праці з виявленням тенденції розвитку та скорочення тих чи інших сегментів. Сегментацію потрібно проводити з урахуванням не тільки стратегічних бізнесових одиниць, але і стратегічних зон господарювання підприємства – окремих ринкових сегментів (не плутати з кадровими сегментами) оточення фірми, на які вона має вихід чи бажає отримати вихід. Сегментація стратегічних зон господарювання є дуже трудомістким видом роботи, що вимагає високої кваліфікації працівників. Виділення та характеристика стратегічної зони господарювання містить вивчення потреб потенційних чи зміни потреб реальних клієнтів, типів клієнтів, географії потреб, аналіз технологій, дослідження економічних, політичних, соціальних та інших факторів.

2. На другому етапі визначається кадрова конкурентоспроможність даного підприємства забезпечити конкурентні переваги на даному ринку, чи його сегменті. На цьому етапі застосовуються статистичні, економічні, психологічні та інші методи діагностики персоналу компанії та порівняльний аналіз з аналогічними показниками конкурентів. Метою даного етапу є визначення кадрових недоліків з одного боку та стратегічних кадрових переваг персоналу підприємства з іншого боку. Стратегічною кадровою перевагою ми вважаємо ті відмінності

персоналу підприємства у порівнянні з персоналом конкурентів, які забезпечують реалізацію саме цієї стратегії розвитку бізнесу. Це може бути і більш

оптимальна структура персоналу чи рівень соціально-психологічної мобільності, чи інші позиції.

Таблиця 1 Порівняльна характеристика складових кадрових портфелів окремих типів стратегій

Типи стратегій	Віоленти (силова стратегія, лідери собівартості)	Патіенти (нішова стратегія, гравці на нішах)	Експлеренти (піонерська стратегія, зняття вершків)	Комутанти (стратегія пристосування)
Ознаки				
Тип виробництва	Масове потокове виробництво	Спеціалізоване виробництво	Експериментальне виробництво або виробництво малими партіями	Універсальне виробництво
Акцент на складову функціональної структури	робітники	керівники	спеціалісти	керівники
Акцент на складову кваліфікаційної структури	Середній рівень кваліфікації	Високий-середній рівень кваліфікації	Високий рівень кваліфікації	Середній рівень кваліфікації
Інтелектуальна та психологічна мобільність кадрів	Середня	Середня	Висока	Висока-середня

3. На третьому етапі доцільно оцінити ступінь ризику застосування саме цього кадрового портфеля у порівнянні з іншими. Як правило, для визначення оптимальності цього портфеля та ризикованості його застосування потрібно сформулювати хоча б два варіанти кадрових портфелів. Це дозволяє оцінити ризикованість того чи іншого портфеля. Методам оцінки ризикованості кадрового портфеля присвячений наступний розділ.

2 ОЦІНКА РИЗИКУ КАДРОВОГО ПОРТФЕЛЯ

У ході вибору оптимального кадрового портфеля виникає підприємницький ризик. Підприємству важливо оцінити ступінь ризику при різних варіантах підбору кадрового портфеля, адже невдалий вибір кадрового складу може призвести і до банкрутства.

У літературі зустрічаються різні методи вимірювання підприємницького ризику, причому оцінювати ризик можна як якісно, так і кількісно. Найпоширенішими серед кількісних методів є статистичний метод, метод експертних оцінок, використання аналогів, аналітичний метод, метод аналізу доцільності затрат та комбінований метод.

Для оцінки ризикованості кадрового портфеля запропоновано використовувати статистичний метод аналізу ризиків. Цей метод широко використовується в тих випадках, коли при проведенні кількісного аналізу фірма оперує значним обсягом аналітично-статистичної інформації про необхідні елементи аналізованої системи за n -кількість періодів часу. Під час проведення аналізу використовуються дані, що

стосуються результативності виконання фірмою дій,

що розглядаються.

Ступінь ризику являє собою вірогідність настання випадку втрат (вірогідність реалізації ризику), а також розмір можливого збитку від нього.

Сутність статистичного методу оцінки ступеня ризику базується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин.

Випадковою називають таку величину, яка в результаті випробування прийме одне і тільки одне можливе значення, наперед невідоме і залежне від випадкових причин, які не можуть бути відомими наперед [1].

Володіючи достатньою кількістю інформації про реалізацію певних видів ризику в минулих періодах для конкретних видів підприємницької діяльності, будь-який суб'єкт господарювання здатен оцінити вірогідність реалізації їх у майбутньому. Дана вірогідність і буде ступенем ризику.

Таким чином, для розрахунку ступеня окремого виду ризику необхідно знати закон його розподілу, тобто володіти інформацією про те:

- при наявності яких обставин він може бути реалізованим;

- як його реалізація буде відображена на діяльності господарюючого суб'єкта.

З теорії статистики відомо, що для обмеженої кількості n можливих значень випадкової величини, її середнє значення (математичне очікування або сподівання) $M(X)$ визначають за формулою:

$$M(X) = \sum_{i=1}^n X_i P_i \quad (1)$$

де X_i - значення випадкової величини, яке може приймати досліджуваний параметр у залежності від конкретних умов,

P_i - вірогідність (ймовірність) прийняття цих значень [2].

Таким чином, імовірнісний зміст математичного очікування конкретного параметра від проведення підприємницької діяльності полягає в тому, що воно приблизно дорівнює середньому арифметичному його можливих значень. Для більш повної характеристики випадкової величини необхідно використовувати і інші числові характеристики. Наприклад, щоб оцінити яким чином будуть розсіяні значення аналізованого параметра від середнього прогнозованого значення (тобто від математичного очікування) використовують таку характеристику, як дисперсія. При використанні цього методу степінь ризику виражається через величину середньоквадратичного відхилення від очікуваних величин.

Дисперсія ($D(X)$) - характеристика розсіювання значень випадкової величини, що вимірюється квадратом їх відхилень від середнього значення [4].

$$D(X) = \sum_{i=1}^n (X_i - M(X))^2 P_i \quad (2)$$

Величина, з допомогою якої можна оцінювати розсіювання (відхилення) можливих значень випадкової величини від її середнього значення, називається середньоквадратичним відхиленням. Воно дорівнює квадратному кореню з дисперсії:

$$\sigma = \sqrt{D(X)} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - M(X))^2 P_i} \quad (3)$$

де σ - середньоквадратичне відхилення випадкової величини.

Дисперсія і стандартне відхилення слугують мірами абсолютного розсіювання, їх виміряють у тих самих фізичних одиницях, у яких виміряють варіювану ознаку.

Для аналізу міри мінливості часто використовують коефіцієнт варіації, що являє собою

відношення середньоквадратичного відхилення до середнього арифметичного і показує ступінь відхилення отриманих значень

$$V = \frac{\sigma}{M(X)} \quad (4)$$

Коефіцієнт варіації - відносна величина. Тому з його допомогою можна порівнювати мінливість ознак, виражених у різних одиницях виміру.

Визначення ризикованості формування того чи іншого кадрового портфеля є однією з умов ефективного стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

В умовах стратегічного управління підприємством важливу увагу потрібно приділяти кадровому аналізу з позиції стратегічного кадрового портфеля. Формування кадрового портфеля та його стратегічний аналіз обумовлюють застосування певного типу стратегії. Кадровий портфель містить основні характеристики працівників, які повинні створити конкурентну перевагу компанії: функціональний склад, професійно-кваліфікаційні характеристики, рівень соціально-психологічної мобільності. У свою чергу фактором, що забезпечує якісний кадровий портфель, є проходження певних етапів його формування: сегментація внутрішнього та зовнішнього ринків праці, формулювання конкурентної переваги, оцінка ризику. Оцінка ризику може бути здійснена за допомогою показника імовірності, дисперсії, коефіцієнта варіації. Застосування комплексу цих методів дозволить забезпечити достовірність результатів оцінки ризику, і тим самим забезпечити об'єктивність прийняття рішення стосовно застосування того чи іншого типу стратегії розвитку бізнесу.

У ході подальшого дослідження передбачено виявити наявність стохастичної або детермінованої залежності результатів стратегічного управління від складових кадрового портфеля.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. - Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
2. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. - К.:ВД «Професіонал», 2004. - 192 с.
3. Грабовый П.Г. и др. Риски в современном бизнесе - М.: АЛАПС, 1994.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управление персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене. - К., «Кондор». - 2005. - 308 с.
5. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. - К.:Караела, 2006. - 320с.
6. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. - К.: ІВЦ „Видавництво «Політехніка»”, 2004. - 200 с.
7. Устенко О.Л. Теория экономического риска: Монография. - К.: МАУП, 1997. - 164 с.
8. Хорин А.Н. Оценка предпринимательского риска // Бух. учет. - 1994. - № 11.
9. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.