

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ SPACE-АНАЛІЗУ

Білорус Т. В.

Об'єктом дослідження є процес прийняття стратегічних кадрових рішень на підприємстві. Оскільки персонал підприємства є його основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі, то дослідження визначеного об'єкту є досить перспективними. Одним з найбільш проблемних місць у вирішенні цього питання є відсутність чітких методичних рекомендацій щодо обґрунтування кадрової стратегії підприємства. В ході дослідження запропоновано методіку формування кадрової стратегії підприємства на основі застосування динамічного SPACE-аналізу. SPACE-аналіз модифіковано шляхом визначення узагальнених критеріїв. Внутрішні критерії характеризуються показниками кадрового забезпечення підприємства та конкурентними перевагами системи управління персоналом. Зовнішні критерії – привабливістю державної кадрової політики та показниками стабільності ринку праці. За кожним з узагальнюючих критеріїв визначено систему часткових показників. Проведено попарне порівняння та оцінювання взаємовпливу між частковими показниками для кожного узагальненого критерію, що дало змогу визначити коефіцієнти вагомості цих показників. В основу вирішення цього завдання було покладено метод аналізу ієрархій. З метою підтвердження достовірності отриманих вагових коефіцієнтів були розраховані показники узгодженості думок експертів. За кожним з часткових показників групою експертів було оцінено його поточний та перспективний стан. «Звужування» експертних оцінок часткових показників відбувалося на основі модифікованих формул базового SPACE-аналізу. Це дало змогу прийняття рішення щодо траєкторії розвитку кадрової складової підприємства. Так кадрова стратегія підприємства залежно від значень узагальнюючих критеріїв може потрапляти до одного з чотирьох квадрантів: агресивного, захисного, конкурентного або консервативного. Розроблено матрицю стратегічних кадрових рекомендацій (рішень) для визначених базових траєкторій зміни стану кадрової стратегічної позиції підприємства. Результатом застосування методіки є формування стратегічних рекомендацій для оновлення кадрової стратегії підприємства, що в свою чергу дає змогу підвищити його конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** кадрова стратегія підприємства, динамічний SPACE-аналіз, кадрова стратегічна позиція підприємства, матриця стратегічних рекомендацій.

### 1. Вступ

Будь-яке підприємство, що ставить собі за мету успішний розвиток та функціонування в умовах жорсткої конкуренції, планує власну діяльність не тільки на завтра, але й на довготривалу перспективу. Необхідною умовою сталого розвитку підприємства є звичайно підвищення рівня ефективності управління ним. Особливу роль у цьому процесі відіграє формування кадрової стратегії підприємства, що передбачає використання сучасного методичного інструментарію, який дає

можливість обґрунтування кадрової стратегії та досягнення успіху в довготривалій перспективі.

Сучасна практика стратегічного управління персоналом підприємства зазнає радикальних змін у зв'язку з посиленням соціальної відповідальності бізнесу, його стратегічною орієнтацією, зміною ціннісних орієнтирів працівників тощо. Низька ефективність стратегічного управління персоналом, що в свою чергу призводить до зниження ефективності управління персоналом та роботи підприємства в цілому, викликана відсутністю цілісних комплексних підходів (інструментів) вирішення завдань, що стоять перед ним. Все вищезазначене обумовлює актуальність теми дослідження.

Сьогодні більшість українських 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 українських 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 перспективним завданням.

## **2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит**

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.

*Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти кадрового стратегічного управління підприємством в умовах динамічного розвитку. Об'єкт дослідження є процес прийняття стратегічних кадрових рішень на підприємстві. Емпіричні дослідження здійснено за матеріалами шести швейних підприємств Київського регіону, які є суб'єктами малого бізнесу. Дані проаналізовано за останні три роки (2015–2017 рр.), опитування проведено у січні 2018 р. Джерелами інформації слугувала інформація з офіційних сайтів, звітність підприємств та опитування групи експертів. В якості експертів виступали представники керівництва підприємств та фахівці компанії, що спеціалізуються на проведенні кадрового аудиту. Дані не можуть бути розголошені, так як вони належать до комерційної таємниці.*

## **3. Мета та задачі дослідження**

*Метою дослідження є розробка формалізованих методичних рекомендацій щодо аналізу кадрових стратегічних позицій підприємства на основі застосування модифікованого динамічного SPACE-аналізу та формування переліку можливих стратегічних рекомендацій (альтернатив).*

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі науково-практичні завдання:

1. Виокремлення етапів визначення кадрових стратегічних позицій підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу.
2. Ідентифікація узагальнених критеріїв оцінювання кадрової стратегічної позиції підприємства.

3. Формування групи часткових показників оцінювання для кожного узагальненого критерію та визначення їх вагових коефіцієнтів, та проведення оцінювання показників.

4. Проведення причинно-наслідкового аналізу можливих сценаріїв розвитку кадрової складової підприємства.

5. Унаочнення отриманих результатів дослідження.

#### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Проблемні питання щодо стратегічного управління персоналом (СУП) знайшли своє відображення в працях багатьох вчених, у більшості з яких [1–5]:

- розглянуто підходи щодо сутності категорій «стратегічне управління персоналом», «кадрова стратегія» тощо;

- акцентовано увагу на перерахуванні цілей та завдань СУП;

- встановлені взаємозв'язки між загальнокорпоративною та кадровою стратегією;

- визначені принципи та складові (етапи) процесу формування кадрової стратегії.

Так, зокрема, у роботах [6, 7] автор намагалася систематизувати підходи різних авторів щодо класифікації стратегій управління персоналом. Автор [8] у межах свого дослідження систематизував основні західноєвропейські підходи в межах адміністративної науки щодо сутності стратегічного управління персоналом. У дослідженні [9] не лише виокремлено основні види кадрових стратегій, але й надано їх характеристику. Окрім загальної характеристики процесу СУП акцентують увагу на його діагностиці та оцінюванні якості автори [10, 11]. Поряд з цим, можна стверджувати, що питання розробки ґрунтовних методичних підходів (інструментів) щодо формування кадрової стратегії підприємства практично не висвітлені в науковій літературі. Виходячи з цього, саме вони є найбільш перспективними та потребують постійного дослідження.

Значною групою методів щодо здійснення стратегічного аналізу та розробки системи стратегій для підприємства є матричні підходи, які своєю чергою можуть бути модифіковані з точки зору їх використання щодо вибору кадрової стратегії. Комплексним методом стратегічної діагностики на основі багатокритеріального аналізу, який призначений для визначення стратегічної позиції підприємства та формування стратегічних рекомендацій є SPACE-аналіз. Досить велика кількість сучасних науковців присвятили свої праці застосуванню саме цього методу [12–15]. У дослідженні [16] базову модель SPACE-аналізу доповнено шкалою методу Т. Сааті для визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання. Автор [17] з метою формування цілісного бачення діяльності банку запропонував доповнити метод використання збалансованої системи показників. Спроба адаптувати даний методичний інструментарій під оцінку інвестиційного потенціалу підприємства продемонстрована у роботі [18]. Але всі їхні здобутки стосуються визначення стратегічної позиції підприємства в цілому. Це зумовлює потребу в удосконаленні методичного забезпечення та окресленого підходу та розробки відповідних стратегічних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії підприємства.

## 5. Методи досліджень

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, а саме щодо сутності стратегічного управління персоналом та кадрової стратегії, складових її формування тощо. 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 кадрового стратегічного управління.

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 кадрових статечних альтернатив;
- динамічний підхід – для систематизації отриманих поточних та прогнозних результатів експертних опитувань;
- 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.

## 6. Результати дослідження

Використання ідеї SPACE-методу дає змогу виокремити, який із визначених варіантів стратегічних ініціатив є найбільш прийнятним в умовах, що склалися. Автором запропоновано алгоритм реалізації динамічного SPACE-аналізу кадрової підсистеми підприємства, який включає сім етапів.

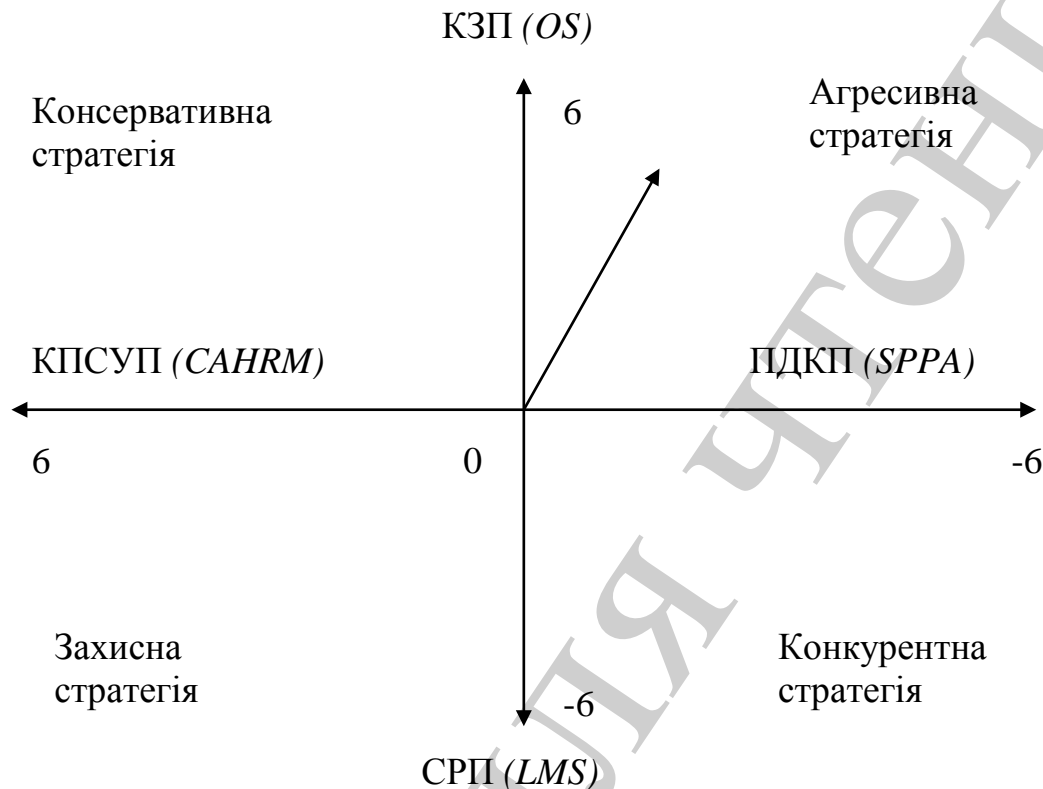
*Етап 1.* Ідентифікація узагальнених критеріїв оцінювання кадрової стратегічної позиції підприємства. В прямокутній декартовій системі координат автором запропоновано відкладати:

- по вертикальній осі – значення внутрішніх параметрів:
  - ✓ показники кадрового забезпечення підприємства (КЗП – *organization staffing (OS)*);
  - ✓ конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства (КПСУП – *competetive advantages of human resource management systems in organization (CAHRM)*);
- по горизонтальній осі – значення зовнішніх параметрів:

✓ привабливість державної кадрової політики (ПДКП – *state personnel policy attractiveness (SPPA)*);

✓ показники стабільності ринку праці (СПП – *labour market stability (LMS)*).

Використання цих показників дасть змогу врахувати найважливіші ознаки загальностратегічної кадрової позиції підприємства (рис. 1).



**Рис. 1.** Загальностратегічні кадрові позиції підприємства: КЗП (OS) – показники кадрового забезпечення підприємства; КПСУП (CAHRM) – конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства; ПДКП (SPPA) – привабливість державної кадрової політики; СПП (LMS) – показники стабільності ринку праці

*Етап 2.* Формування групи часткових показників оцінювання для кожного з обраних на попередньому етапі узагальнених критеріїв. При реалізації цього етапу необхідно враховувати такі вимоги як кількісна вимірюваність показників, їх повнота та мінімальність.

Залежно від типу підприємства, стану його кадрового забезпечення, стану галузевого ринку праці узагальнені критерії можуть бути представлені не тільки різною кількістю часткових показників, але і різними значеннями. В межах проведеного дослідження можливі множини часткових показників для кожного з узагальнених критеріїв представлені наступним чином:

– *кадрове забезпечення підприємства:*

- ✓ рівень задоволеності працею;
- ✓ рівень дисциплінованості персоналу;
- ✓ рівень стабільності персоналу;
- ✓ освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу;
- ✓ рівень відповідальності персоналу;
- ✓ стан здоров'я персоналу;

– *конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства:*

- ✓ рівень корпоративної культури;
- ✓ рівень організації та умов праці;
- ✓ дієвість підсистеми мотивації персоналу;
- ✓ розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку;
- ✓ рівень соціально-психологічного клімату у колективі;
- ✓ дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;
- *привабливість державної кадрової політики:*
- ✓ якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини;
- ✓ ефективність державної програми підготовки фахівців;
- ✓ рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;
- ✓ рівень соціального забезпечення та захисту населення (пенсія, медичні послуги, страхування, послуги ЦНАП тощо);
- ✓ доходи та рівень життя населення (мінімальний рівень ЗП);
- ✓ рівень соціальної інфраструктури країни (регіону);
- *стабільність ринку праці:*
- ✓ освітньо-культурний рівень населення;
- ✓ ефективність роботи інститутів зайнятості;
- ✓ навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду);
- ✓ рівень безробіття та його тривалість;
- ✓ рівень економічної активності населення працездатного віку;
- ✓ ефективність роботи профспілкових організацій.

*Етап 3.* Визначення вагових коефіцієнтів обраних часткових показників для кожного з узагальнених критеріїв. Найбільш розповсюдженим методом, за допомогою якого можна вирішити поставлене завдання є метод аналізу ієрархій (МАІ), розроблений відомим американським математиком в роботах [19, 20]. Згідно з цим методом вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь. МАІ включає процедури синтезу багатьох тверджень, отримання пріоритетності критеріїв та знаходження альтернативних рішень [19].

Визначені попередньо часткові показники порівнюємо попарно за їх внеском в узагальнений критерій. Система попарних порівнянь приводить до результату, який може бути представлений у вигляді обернено симетричної квадратичної матриці. Елементом матриці  $||a_{ij}||$  є інтенсивність прояву елемента ієрархії  $i$  до елемента ієрархії  $j$ , яка оцінюється за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де бальні оцінки мають наступне значення:

- 1 – рівна можливість;
- 3 – помірна перевага одного елемента над іншим;
- 5 – суттєва або сильна перевага;
- 7 – значна перевага;
- 9 – абсолютна перевага;
- 2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Один із способів наближеного обчислення вагових коефіцієнтів є [21]:

$$w_{ai} = \frac{\sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{in}}}{\sum_{a=1}^n \sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{in}}},$$

де  $a_{ij}$  – оцінка відносної переважності критерію  $K_i$  порівняно з критерієм  $K_j$ ;  $i$  – елемент ієрархії;  $n$  – порядок матриці попарних порівнянь.

Побудуємо матрицю парних порівнянь часткових критеріїв та обчислимо їх вагові коефіцієнти, результати яких наведені у табл. 1. Для проведення суб'єктивних парних порівнянь використовується шкала Сааті, яка була зазначена раніше.

**Таблиця 1**

Матриця порівняння часткових показників за узагальненим критерієм «Кадрове забезпечення підприємства» та їх вагові коефіцієнти

Кадрове забезпечення підприємства	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Середня геометричне значення	Вага $W_{ai}$
A1. Рівень задоволеності працею	1	0,33	3	0,20	0,20	5	0,7634	0,0844
A 2. Рівень дисциплінованості персоналу	3	1	3	0,33	0,33	7	1,3785	0,1524
A 3. Рівень стабільності персоналу	0,33	0,33	1	0,14	0,20	3	0,4573	0,0506
A 4. Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу	5	3	7	1	3	9	3,7621	0,4160
A 5. Рівень відповідальності персоналу	5	3	5	0,33	1	9	2,4621	0,2723
A 6. Стан здоров'я персоналу	0,20	0,14	0,33	0,11	0,11	1	0,2195	0,0243
Сумарне значення							9,0429	1

Для того, аби отримані вагові коефіцієнти можна було використати у подальших дослідженнях необхідним є розрахунок показників узгодженості. Значимо, що згідно з методом Т. Сааті [19, 20] передбачена можливість перевірки експертних оцінок шляхом обчислення індексу узгодженості (органічності)  $J$  та порівняння його з еталонним значення  $J^*$ . Індекс узгодженості розраховується за формулою:

$$J = \frac{|\lambda_{max} - n|}{(n - 1)},$$

де  $\lambda_{max}$  – максимальне значення власного вектору матриці;  $n$  – порядок матриці попарних порівнянь.

Еталонне значення показника узгодженості  $J^*$  для  $N=6$  становить 1,24 [21]. Міркування експерта вважаються узгодженими, якщо  $J \leq 0,1 \cdot J^*$ . У разі невиконання вищезгаданої умови експертам необхідно переглянути оцінки парних порівнянь.

Перевіряємо:  $J=0,0746$ ;  $0,1 \cdot J^*=0,1 \cdot 1,24=0,124$ ; отже,  $0,0746 < 0,124$ , тобто  $J < 0,1 \cdot J^*$ . Отже, міркування експерта є узгодженими, а отримані вагові коефіцієнти – достовірні.

Аналогічні розрахунки проводимо для всіх визначених раніше узагальнених критеріїв. Значення розрахованих вагових коефіцієнтів за усіх часткових показників за окремими узагальненими критеріями наведені у табл. 2.

**Таблиця 2**

Результати експертного оцінювання кадрової складової підприємства за методом SPACE-аналізу

№ п/п	Часткові показники за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Поточний стан	Прогнозований стан
<b>Кадрове забезпечення підприємства</b>				
1	Рівень задоволеності працею	0,0844	4,7	5,2
2	Рівень дисциплінованості персоналу	0,1524	5,3	5,6
3	Рівень стабільності персоналу	0,0506	3,6	4,0
4	Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу	0,4160	4,7	5,3
5	Рівень відповідальності персоналу	0,2723	4,5	5,0
6	Стан здоров'я персоналу	0,0243	4,8	5,2
<b>Конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства</b>				
1	Рівень корпоративної культури	0,0240	2,7	4,1
2	Рівень організації та умов праці	0,0835	2,3	4,4
3	Дієвість підсистеми мотивації персоналу	0,3425	3,2	4,5
4	Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку	0,1641	3,6	4,5
5	Рівень соціально-психологічного клімату у колективі	0,3425	3,1	4,0
6	Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу	0,0433	2,5	3,5
<b>Привабливість державної кадрової політики</b>				
1	Якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини	0,0684	3,3	4,3
2	Ефективність державної програми підготовки фахівців	0,1428	3,0	4,5
3	Рівень залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи	0,4360	2,3	2,8
4	Рівень соціального забезпечення та захисту населення	0,2338	3,0	4,5
5	Доходи та рівень життя населення	0,0988	3,5	5,1
6	Рівень соціальної інфраструктури країни (регіону)	0,0202	3,5	4,3
<b>Стабільність ринку праці</b>				
1	Освітньо-культурний рівень населення	0,0815	4,2	4,7
2	Ефективність роботи інститутів зайнятості	0,2667	5,0	5,5
3	Навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду)	0,1475	4,8	5,1
4	Рівень безробіття та його тривалість	0,0423	4,6	5,3
5	Рівень економічної активності населення працездатного віку	0,4375	5,2	5,4
6	Ефективність роботи профспілкових організацій	0,0244	2,8	3,5



*Етап 4.* Оцінювання часткових показників за кожним із узагальнених критеріїв за 6-ти бальною шкалою (від 0 (найгірше значення) до 6 (найкраще значення)). Оцінювання проводиться експертним шляхом для поточного та прогнозованого стану підприємства. До складу експертної групи можуть бути включені фахівці служби управління персоналом підприємства, керівники підприємства, керівники структурних підрозділів різних рівнів управління, а також зовнішні експерти. Всі вони повинні володіти відповідними компетенціями, досвідом та знаннями. Експертами в межах проведеного дослідження виступали представники керівництва швейних підприємств, що виступали об'єктами дослідження, а також представники компанії, що спеціалізується на проведенні кадрового аудиту. Результати оцінювання представлені у табл. 2.

*Етап 5.* «Звужування» експертних оцінок у межах кожної групи часткових показників. Для реалізації цього завдання приймемо за основу модифіковані формули базового SPACE-аналізу, запропоновані авторами у роботі [22]:

$$OS_i = \sum_j w_j^{OS} \cdot OS_i^j;$$

$$SPPA_i = \sum_j w_j^{SPPA} \cdot SPPA_i^j;$$

$$CAHRM_i = \sum_j w_j^{CAHRM} \cdot CAHRM_i^j - 6;$$

$$LMS_i = \sum_j w_j^{LMS} \cdot LMS_i^j - 6.$$

Координати векторів, що характеризують стан кадрової складової підприємства, визначаються за формулами:

$$X_i = SPPA_i + CAHRM_i;$$

$$Y_i = OS_i + LMS_i;$$

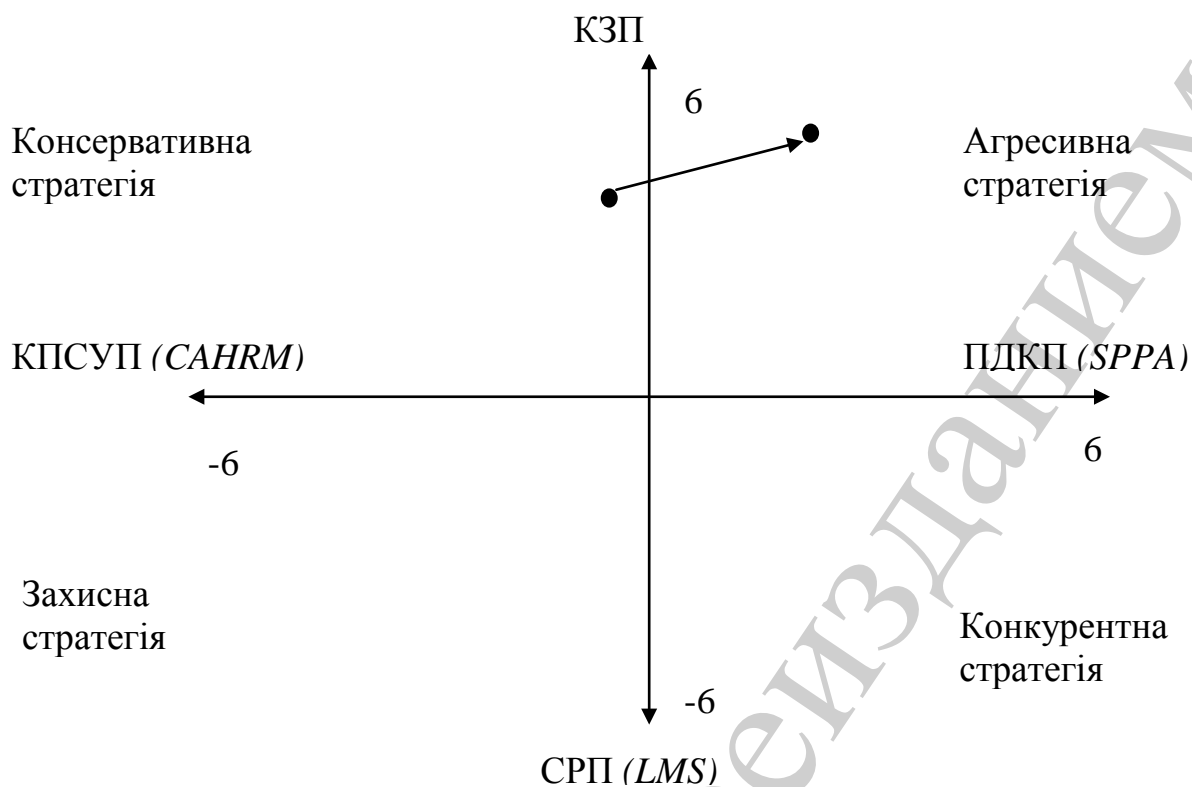
Для поточного та прогнозованого станів вектор може бути розміщений в одному з чотирьох квадрантів: «агресивний стан», «конкурентний стан», «захисний стан» або «консервативний стан».

Результати розрахунків параметрів і координат поточного ( $\Pi$ ) та прогнозованого ( $\Pi^*$ ) станів кадрової складової підприємства наведені в табл. 3. Матриця динамічного SPACE-аналізу для кадрової складової підприємства матиме такий вигляд (рис. 2). Зафіксована на рис. 3 траєкторія розвитку кадрової складової підприємства є результатом посилення значень всіх виокремлених у дослідженні узагальнених критеріїв.

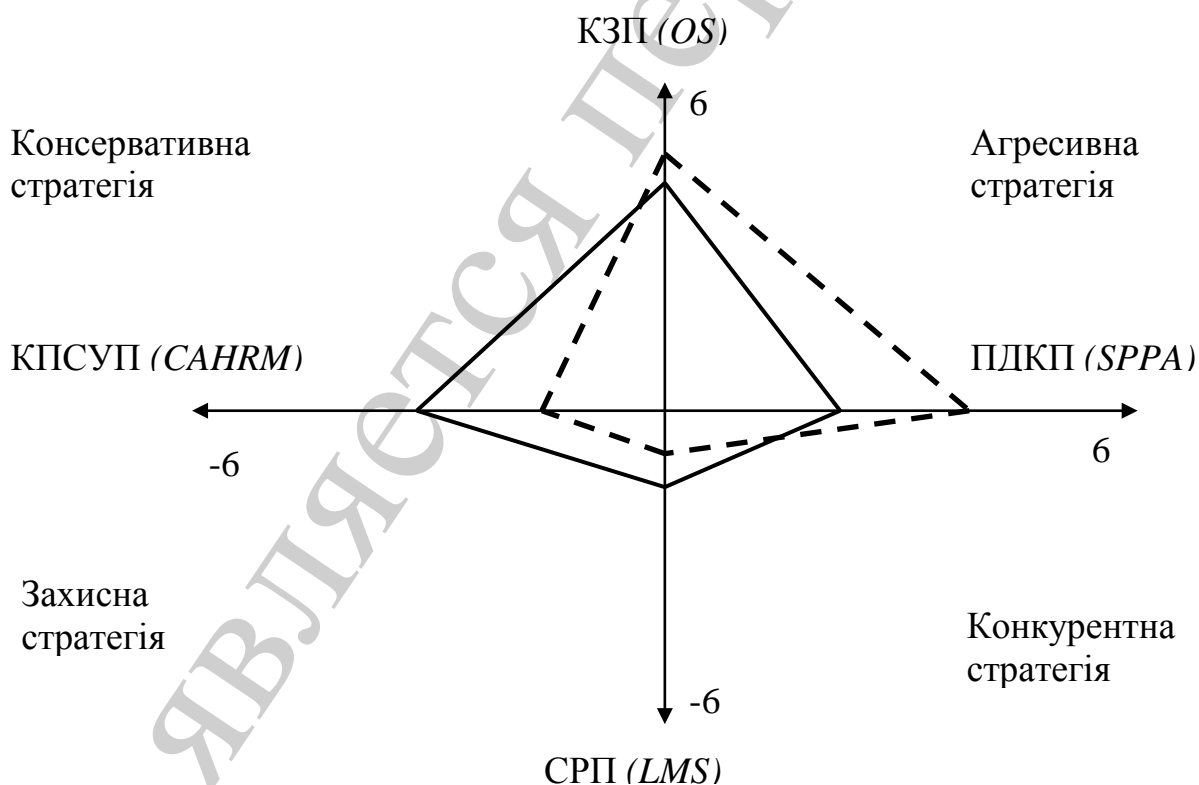
**Таблиця 3**

Параметри SPACE-аналізу кадрової складової підприємства

Кадрова складова підприєм ства	Значення за узагальненими критеріями							
	КПСУП (CAHRM)		ПДКП (SPPA)		КЗП (OS)		СРП (LMS)	
	$\Pi$	$\Pi^*$	$\Pi$	$\Pi^*$	$\Pi$	$\Pi^*$	$\Pi$	$\Pi^*$
	-2,8862	-1,7328	2,0735	3,8005	4,684	5,1875	-1,0782	-0,7256
ства	Координати векторів							
	X				Y			
	$\Pi$	$\Pi^*$	$\Pi$	$\Pi^*$				
	-0,8127	2,0677	3,6058	4,4619				



**Рис. 2.** Матриця динамічного SPACE-аналізу кадрової складової підприємства



**Рис. 3.** Траєкторія розвитку кадрової складової підприємства

Діагностика траєкторій дає змогу ідентифікувати та оцінити стратегічні розриви стану кадрової складової підприємства за визначеними частковими показниками та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання.

Етап 6. Проведення причинно-наслідкового аналізу можливих сценаріїв розвитку кадрової складової підприємства. На цьому етапі маємо можливість отримати стратегічні рекомендації та рішення щодо формування кадрової стратегії підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця формування кадрової стратегії підприємства та стратегічних рекомендацій динамічного SPACE-аналізу

Стратегічний (поточний) стан	Траєкторія	Стратегічні рекомендації щодо формування кадрової стратегії підприємства
<p><i>Агресивний стан:</i> підприємство функціонує в умовах привабливої державної кадрової політики достатньо стабільним ринком праці, має досить сильні конкурентні переваги у системі управління персоналом та гарне кадрове забезпечення</p>	↑	<p><math>\Delta KЗП</math> <math>+ \Delta СР</math> <math>П &gt; 0</math></p> <p>Проведення управлінського аудиту організаційної структури підприємства (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</p>
	→	<p><math>\Delta КП</math> <math>СУП</math> <math>+ \Delta П</math> <math>ДКП</math> <math>&gt; 0</math></p> <p>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</p>
	↓	<p><math>\Delta KЗП</math> <math>+ \Delta СР</math> <math>П &lt; 0</math></p> <p>Термінова ротація працівників, які обіймають ключові робочі місця, але не повністю відповідають встановленим до них вимогам, шляхом активного пошуку на ринку праці за привертанням кращих кандидатів зовні або використання внутрішнього кадрового резерву. Організація ефективної системи підвищення кваліфікації працівників, яке заохочується різними способами.</p>
	←	<p><math>\Delta КП</math> <math>СУП</math> <math>+ \Delta П</math> <math>ДКП</math> <math>&lt; 0</math></p> <p>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 («не можеш багато платити – потрібно частіше хвалити»)</p>
<p><i>Конкурентний стан:</i> підприємство функціонує в умовах привабливої державної</p>	↑	<p><math>\Delta KЗП</math> <math>+ \Delta СР</math> <math>П &gt; 0</math></p> <p>Розвиток нових компетенцій та підвищення кваліфікації мають велике значення тому, що підприємство планує досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності. Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована</p>

<p>кадрової політики достатньо нестабільним ринком праці, має досить сильні конкурентні переваги у системі управління персоналом та слабе кадрове забезпечення</p>	→	$\Delta КП$ $СУП$ $+ \Delta П$ $ДКП$ $> 0$	<p>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</p>
	↓	$\Delta КЗП$ $+ \Delta СР$ $П < 0$	<p>Індивідуальна гарантія від скорочення працівників, 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</p>
	←	$\Delta КП$ $СУП$ $+ \Delta П$ $ДКП$ $< 0$	<p>Реалізація різноманітних методів індивідуальної психологічної підтримки кадрової еліти підприємства. Відмова від престижних, але дорогих програм підготовки адміністративно-управлінського персоналу у спеціалізованих учбових центрах. Активізація впровадження колективної форми оплати праці, яка дозволяє організувати процес скорочення виробничого персоналу з ініціативи самих трудових колективів (звільнення від неефективних членів)</p>
<p>Захисний стан: підприємство функціонує в умовах досить непривабливої державної кадрової політики нестабільним ринком праці, має слабкі конкурентні переваги у системі управління персоналом та слабе кадрове забезпечення</p>	↑	$\Delta КЗП$ $+ \Delta СР$ $П > 0$	<p>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</p>
	→	$\Delta КП$ $СУП$ $+ \Delta П$ $ДКП$ $> 0$	<p>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</p>

	↓	$\Delta KЗП$ $+ \Delta СР$ $П < 0$	Термінове звільнення працівників, які в умовах кризи продемонстрували відкриту нелояльність до політики підприємства, а також низькокваліфікованих працівників і допомога їм у подальшому працевлаштуванні. Скорочення чисельності працівників підприємства пропорційно зменшенню фактичного обсягу виконуваних робіт. Перегляд кадрової політики підприємства. Підтримка фізичного здоров'я персоналу. Скорочення програми матеріального заохочення працівників, оскільки підприємству необхідно перейти на неповний робочий день та відмовитись від понадурочної роботи, яка вимагає додаткової оплати
	←	$\Delta КП$ $СУП$ $+ \Delta П$ $ДКП$ $< 0$	Розробка програми соціальної відповідальності підприємства за своїх працівників (їх трудова діяльність оформлена відповідним чином). Відмова від будь-яких форм додаткової винагороди, не пов'язаної з фактичними результатами трудової діяльності працівників. Економічно обгрунтоване скорочення кадрів
Консервативний стан: підприємство функціонує в умовах непривабливої державної кадрової політики 3 нестабільним ринком праці, має слабкі конкурентні переваги у системі управління персоналом, але є гарне кадрове забезпечення	↑	$\Delta KЗП$ $+ \Delta СР$ $П > 0$	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
	→	$\Delta КП$ $СУП$ $+ \Delta П$ $ДКП$ $> 0$	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
	↓	$\Delta KЗП$ $+ \Delta СР$ $П < 0$	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
	←	$\Delta КП$ $СУП$ $+ \Delta П$ $ДКП$ $< 0$	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

*Етап 7.* Формування переліку стратегічних рекомендацій, що можуть бути основою для розробки кадрової стратегії підприємства. За результатами розрахунків, проведених в рамках п'ятого етапу та стратегічних рекомендацій, отриманих в межах шостого етапу, маємо можливість спостерігати за прогнозованим переміщенням кадрових акцентів діяльності підприємства з консервативного квадранту до агресивного. Це дає можливість надати наступні стратегічні рекомендації щодо розвитку кадрової складової підприємства:

- посилення конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства за рахунок:
  - ✓ суттєвого підвищення рівня корпоративної культури підприємства;
  - ✓ покращення соціально-психологічного клімату у колективі;
  - ✓ підвищення результативності системи управління персоналом підприємства за всіма основними напрямками роботи (добір персоналу, розвиток, мотивація тощо);
- використання можливостей з боку позитивних зрушень у державній кадровій політиці, а саме в питаннях, пов'язаних з підвищенням:
  - ✓ рівня соціального забезпечення та захисту населення;
  - ✓ рівня доходів населення (зокрема щодо підвищення рівня мінімальної заробітної плати);
- акцентування уваги на підвищенні стабільності ринку праці та відповідно отриманні можливостей від зростання ефективності роботи інститутів зайнятості, освітньо-культурного рівня населення тощо;
- покращення показників кадрового забезпечення підприємства (освітньо-кваліфікаційний рівень, рівень стабільності колективу, дисциплінованості, відповідальності, стан здоров'я) за рахунок отриманих зовнішніх можливостей та посилення власних конкурентних переваг.

## **7. SWOT-аналіз результатів досліджень**

*Strengths.* Сильною стороною у проведеному дослідженні є адаптація базових інструментів стратегічного аналізу підприємства під інструмент проведення діагностики його кадрової складової, що є одним з першочергових завдань. А саме, зміна базових характеристик векторів координат на характеристики, що дозволяють оцінити кадрову складову.

Також слід наголосити на тому, що запропоновані в роботі методичні рекомендації щодо пошуку стратегічних варіантів дій у питаннях розвитку кадрової складової підприємства значно підвищують його ефективність. Застосування саме динамічного SPACE-аналізу робить розроблений методичний інструментарій не жорстко-регламентованим, а гнучким та ефективним інструментом стратегічної діагностики кадрової складової підприємства та формування стратегії її розвитку.

*Weaknesses.* Слабкою стороною є те, що у дослідженні використовується експертна оцінка часткових показників узагальнюючих критеріїв. Це в свою чергу призводить до виникнення певного рівня суб'єктивізму в оцінюванні. Також проблемним моментом може виявитися пошук компетентних експертів. Хоча ступінь суб'єктивізму можна значно знизити шляхом залучення не одного, а групи експертів, а також провівши розрахунки щодо узгодженості думок експертів.

*Opportunities.* Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі можуть бути спрямовані наступним чином:

– розробка стратегічних рекомендацій щодо формування кадрової стратегії підприємства не лише на основі траєкторії зміни стратегічного стану в цілому, але й з урахуванням напрямів зміни значень окремих узагальнених критеріїв;

– адаптація матриці стратегічних рішень щодо кадрової складової підприємства з урахуванням специфіки галузі дослідження або окремого бізнес-сектору.

Перспективними є також питання організаційно-інформаційного забезпечення системи стратегічного управління підприємством, вирішення яких значно б підвищило ефективність запропонованих методичних рекомендацій та дало б змогу прискорити процес їх прийняття.

*Threats.* Запропонований автором у роботі алгоритм розробки стратегічних кадрових рекомендацій звичайно не є досконалим та вичерпним. Цей алгоритм може бути трансформований та доповнений з урахуванням тенденцій розвитку державної кадрової політики та зміни стану ринку праці і стану кадрового забезпечення самих підприємств.

Варто відмітити, що загрозами для результатів проведених досліджень є те, що складність, багатоаспектність та динамічність предмету дослідження може призвести до певних обмежень у можливостях його використання з боку керівництва підприємства.

## **8. Висновки**

1. Запропоновано алгоритм визначення кадрової стратегічної позиції підприємства на основі поєднання динамічного SPACE-аналізу та методу аналізу ієрархій (MAI). Даний алгоритм включає в себе сім етапів з детальними рекомендаціями по кожному з них щодо проведення конкретних дій.

2. Узагальнені критерії базової моделі SPACE-аналізу адаптовано під вирішення завдання вибору кадрової стратегії підприємства. Так, зокрема, у дослідженні виокремлено наступні узагальнюючі критерії:

– внутрішніх параметрів: показники кадрового забезпечення підприємства та конкурентні переваги системи управління персоналом підприємства;

– зовнішніх параметрів: привабливість державної кадрової політики та показники стабільності ринку праці.

3. З метою оцінювання узагальнюючих критеріїв по кожному з них було сформовано по шість часткових показників. Це дає можливість всебічно охарактеризувати кожний з критеріїв. Задля визначення впливу часткових показників на узагальнюючий критерій, було визначено їх вагові коефіцієнти. Для вирішення цього завдання у дослідженні використано метод аналізу ієрархій.

Також слід звернути увагу на те, що за кожним з показників було оцінено його поточний та перспективний стан. Це в свою чергу дає можливість прийняття рішення щодо траєкторії розвитку кадрової складової підприємства.

4. Розроблено ґрунтовні стратегічні рекомендації щодо можливих сценаріїв розвитку кадрової складової підприємства. Такі рекомендації надано для агресивного, конкурентного, захисного та консервативного станів критеріїв внутрішнього та зовнішнього впливу.

5. Практичні рекомендації щодо використання запропонованого у дослідженні алгоритму унаочнено на прикладі конкретного об'єкту дослідження.

## References

1. Armstrong M. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami. Moscow: INFRA-M, 2002. 328 p.
2. Elsik W. Strategies Personal management. Munchen, 1992. 325 p.
3. Walker J. W. Human Resource Strategy. New York: McGraw-Hill, 1992. 378 p.
4. Apenko S. N., Konshunova A. Yu. Strategicheskoe upravlenie personalom v dinamichnoy srede funktsionirovaniya organizatsiy: monograph. Omsk: OmGU, 2007. 325 p.
5. Gusarova M. Strategiya upravleniya personalom: ponyatiya i klassifikatsiya // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. 2009. Vol. 7. P. 4–11.
6. Derykhovska V. I. Stratehiia upravlinnia personalom: yii vydy ta osoblyvosti // Naukovyi visnyk. 2013. Vol. 10 (189). P. 37–50.
7. Derykhovska V. I. Vzaiemozv'iazok rozvytku personalu ta stratehii upravlinnia personalom // Biznes Inform. 2013. Vol. 7. P. 341–347.
8. Rachynskiy A. P. Strategic human resource management: theoretical and methodological analysis // Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2012. Vol. 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>
9. Barskiy Yu. M., Paniuk T. P. The human resource management strategy as the development of dairy industry enterprises of Rivne region // Efektyvna ekonomika. 2014. Vol. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>
10. Balabanova L. V., Stelmashenko O. V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky: monograph. Donetsk: DonNUET, 2010. 238 p.
11. Balabanova L. V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva: handbook. Kyiv: Znannia, 2011. 232 p.
12. Radder L., Louw L. The SPACE matrix: A tool for calibrating competition // Long Range Planning. 1998. Vol. 31, No. 4. P. 549–559. doi:[10.1016/s0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80048-4)
13. Tafti S. F., Jalili E., Yahyaieian L. Assessment and Analysis Strategies according to Space Matrix-case Study: Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange (TSE) // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2013. Vol. 99. P. 893–901. doi:[10.1016/j.sbspro.2013.10.562](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.562)
14. Zende B. A new Approach to SPACE Matrix // International Conference on Economics and Finance Research IPEDR. 2012. Vol. 32. P. 40–44.
15. Safari H. Proposing a Framework for Strategic Positioning Using an Integrated Method // World Applied Programming. 2013. Vol. 3. P. 150–163.
16. Gurbuz T. A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method: proceedings // International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists. Hong Kong, 2013. Vol. 2. P. 866–869.
17. Yeremeichuk R. A., Bezrodna O. S. Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv i SPACE-analizu dlia vyznachennia stratehii banku // Biznes Inform. 2013. Vol. 8. P. 277–284.
18. Plotnikova S. N., Kozlova L. A. SPACE-analysis of investment potential of an enterprise // Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept». 2015. Vol. 2. P. 36–40. URL: <https://e-koncept.ru/2015/15032.htm>
19. Saati T. Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarkhiy. Moscow: Radio i svyaz, 1993. 278 p.
20. Saaty T. L. A scaling method for priorities in hierarchical structures // Journal of Mathematical Psychology. 1977. Vol. 15, No. 3. P. 234–281. doi:[10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5)
21. Balan V. H. Pryiniattia upravlinskykh rishen. Metody, modeli, terminy, poniattia, katehorii. Testovi zavdannia. Dilovi ihry: handbook. Kyiv: Nichlava, 2008. 465 p.
22. Balan V., Tymchenko I. Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva na osnovi dynamichnoho SPACE-analizu // Skhid. 2016. Vol. 4 (144). P. 5–16.