

ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

С.С. Чумаков, Т.В. Сабетова

Воронежский государственный аграрный университет, Воронеж, email: tsabetova@mail.ru

Аннотация. В настоящей статье рассмотрены возможности применения SWOT-анализа для решения различных вопросов в организации, включая те, которые входят в сферу интересов кадрового менеджмента, а также апробация метода на трех уровнях анализа и принятия управленческих решений: общее руководство компанией, управление персоналом, исследование и управление организационной культурой. Применен первоначальный вариант данного типа анализа с обобщением качественных характеристик объекта исследования. Являясь универсальным методом анализа, SWOT-анализ позволяет охарактеризовать состояние исследуемого объекта управления, отнести его положение к одному из четырех квадрантов, но также выявить квадранты, переход в которые может быть относительно легким и быстрым в силу объективного существования предпосылок для этого.

Ключевые слова: SWOT-анализ, управление персоналом, функции, организационная культура, стратегическое управление, структура коллектива.

APPLICATION OF SWOT ANALYSIS FOR THE PURPOSES OF STRATEGIC HR MANAGEMENT OF THE COMPANY

S.S. Chumakov, T.V. Sabetova

Voronezh State Agrarian University, Voronezh, email: tsabetova@mail.ru

Abstract. This article examines the possibilities of using SWOT analysis to solve various issues in an organization, including those that fall within the scope of interests of personnel management, as well as testing the method at three levels of analysis and management decision-making: general management of the company, personnel management, research and management of organizational culture. The initial version of this type of analysis is used with a generalization of the qualitative characteristics of the object of study. Being a universal method of analysis, SWOT analysis allows you to characterize the state of the studied management object, attribute its position to one of the four quadrants, but also identify quadrants, the transition to which can be relatively easy and quick due to the objective existence of prerequisites for this.

Keywords: SWOT analysis, personnel management, functions, organizational culture, strategic management, team structure.

Дата поступления статьи в редакцию: 19.07.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.08.2025

Введение

Предприятия и организации по всему миру всё чаще признают ключевую роль человеческого капитала в достижении рыночного и финансового успеха в своей деятельности, независимо от выбранной сферы. На мезо— и макроуровне государственные и управленческие структуры также выделяют человеческий капитал в качестве основного ресурса, позволяющего территориям развивать экономическую и социальную составляющие, производить продукцию и услуги для внутреннего потребления и на экспорт, повышать качество жизни и свою привлекательность как для жителей и мигрантов, так и для потенциальных инвесторов финансового капитала.

Персонал организации, обладающий компетенциями, мотивацией к труду и иным видам полезной деятельности, потенциалом обучения и развития, уже не может быть охарактеризован лишь количественными индикаторами, а также не может рассматриваться как однородная масса. Несмотря на сохраняющиеся возможности замещения одних и тех же должностей разными индивидами, несмотря на определенную долю взаимозаменяемости таких производственных ресурсов, как, например, труд и капитал, трактовка роли человека в экономических явлениях и процессах в современной теории и практике микро— и макроэкономики стала намного шире ранее бытовавшего термина «трудовые ресурсы» [5].

Человеческий капитал представляет собой совокупность свойств индивида или их совокупности, которые могут иметь экономическое (производственное, предпринимательское или иное) применение и формируются частично или полностью путем вложения материальных и нематериальных ресурсов домохозяйства или общества. При этом данную совокупность свойств всегда характеризуют как фактически используемые в наблюдаемый период времени возможности и компетенции, так и не используемые, так как случаев полной и единовременной реализации человеческого капитала индивида или их совокупности любого размера фактически не наблюдается, а потому отдельно рассматривать «потенциальную» часть капитала, то есть своего рода резерв, не имеет особого смысла.

Исходя из такой трактовки, человека в компании или обществе можно рассматривать как носителя нескольких видов ресурсов:

- способность к труду;
- когнитивные способности, обучаемость, новаторство;
- творчество, созидание любых новых комбинаций;
- предпринимательство как частный случай творчества, как созидание новых комбинаций факторов производства, способных порождать экономический эффект;
- знания, навыки, компетенции;
- социальный капитал, взаимодействия между людьми;
- мотивация к тем или иным действиям (в том числе не только трудовым).



Рис. 1. Группировка функций управления человеческими ресурсами [7]

Представляется очевидным, что в каждом конкретном индивиде эти ресурсы сочетаются уникальным образом, меняются и развиваются в виде системы, то есть тесно взаимодействующих элементов, и физически не разделимы, их невозможно получить и использовать частично или по отдельности для

решения тех или иных задач, в том числе производственно-экономических. Все это делает человека в рамках организации, с одной стороны, самостоятельным, а с другой стороны, самым сложным объектом управления. Отсюда как наука, так и практика управления человеческими ресурсами не утрачивают своей актуальности со временем, а его совершенствование выступает важнейшей задачей менеджмента организаций.

Цель исследования

Цель исследования состоит в изучении возможностей применения SWOT-анализа для решения различных вопросов в организации, включая те, которые входят в сферу интересов кадрового менеджмента, а также апробация метода на трех уровнях анализа и принятия управленческих решений: общее руководство компанией, управление персоналом, исследование и управление организационной культурой. В конечном итоге его результаты могут служить развитию теоретических, методических и практических аспектов стратегического кадрового менеджмента.

Материал и методы исследования

Функции управления человеческими ресурсами по своему составу и сложности сложившихся между ними взаимосвязей отражают комплексную трактовку роли самого человека в общественном производстве, кратко представленную во введении (рис. 1).

Подчеркнем, что наука и практика кадрового менеджмента постепенно расширяют перечень этих функций путем включения все новых вопросов в сферу интересов менеджера организации, разделения одних функций на несколько подфункций, различающихся спецификой используемых для их реализации инструментов и методов, выявления новых особенностей человека как носителя совокупности экономических ресурсов и, соответственно, направлений их использования и развития [3].

Однако не все компании одинаково трактуют как значимость элементов и качества системы управления персоналом, реализуя принципиально разные подходы к данному аспекту управленческой деятельности. Одни дробят функции, разделяя их среди разных должностных лиц и подразделений, другие концентрируют, одни стремятся уделить внимание всем или почти всем известным функциям, другие выделяют наиболее значимые для успеха (по их мнению) и концентрируют усилия лишь на них [2]. В итоге значительная часть организаций как частного, так и публичного сектора игнорирует ряд функций кадрового менеджмента, причем наблюдения показывают, что зачастую фактически реализуется один и тот же набор функций, соответственно, игнорируется тоже. К последним, часто недооцениваемым руководителями организаций, относятся:

- содействие в адаптации персонала, ускорение данного процесса, повышение уровня его эмоциональной комфортности для новичков, вовлечение основного кадрового состава в процесс [1];
- управление карьерой, обеспечение позитивных с точки зрения работника изменений, причем не только в иерархическом и зарплатном плане, повышение прозрачности и предсказуемости таких изменений для работника;
- управление групповой динамикой, учет формальных и неформальных взаимодействий, предотвращение деструктивных явлений (бойкотов, буллинга, сплетен, провокаций и т.п.) [8];
- профориентация и профессиональное развитие, формирование компетенций, требуемых для выполнения тех или иных обязанностей в конкретной компании [4].

Стратегия управления человеческими ресурсами в компании относится к группе функциональных стратегий, то есть, по сути, эффективное управление в данной сфере само по себе компании не интересно, но имеет значение лишь в качестве инструмента достижения более глобальных целей бизнеса, общих для всех функциональных подразделений компании, стратегических зон хозяйствования и сфер ответственности.

Данная стратегия, как и любые другие функциональные стратегии компаний и объединений, работают на достижение основной цели деятельности. Для коммерческих организаций – это извлечение максимума прибыли и повышение стоимости бизнеса, для публичных и некоммерческих организаций и учреждений такие цели могут быть разнообразными и включать как экономические, так и социальные и политические. Однако эффективность работы организации со стороны персонала может быть повышена в случае решения ряда промежуточных задач [6]:

- достаточно стабильный состав персонала, обеспечивающий баланс сохранения внутри организации набора компетенций, необходимых для ее работы, и приток нового потенциала, возможностей и идей, для которых может потребоваться постепенное обновление кадров;

- обеспечение баланса между человеческими и иными ресурсами организации, так как использование трудового, интеллектуального и творческого потенциала человека зачастую требует достаточного материального, информационного и иных видов обеспечения;
- высокий уровень мотивированности сотрудников, их ориентации на общий успех работы организации, рациональный баланс свободы выбора и подчинения требованиям;
- учет комплексности ресурсов, носителем которых выступает человек, понимание взаимной зависимости их всех друг от друга не только внутри одной личности, но и в коллективе в целом и значимости каждого элемента для повышения экономической и иных видов эффективности деятельности организации.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ стратегического развития компании может быть предпринят с использованием методов PEST и SWOT-анализа. Их использование повышает качество принимаемых решений в самых разных сферах управленческой деятельности. Инструментом комплексного анализа внутренней и внешней среды предприятия является SWOT-анализ. Этот метод был проведен для анализа как работы ООО «Реальное предприятие» (аграрное предприятие, название изменено в целях обеспечения конфиденциальности) в целом, так и для отдельных направлений его деятельности.

Среди сильных сторон ООО «Реальное предприятие» можно выделить следующие:

- 1) Соблюдение севооборотов.
- 2) Хорошее состояние техники, своевременное её обновление.
- 4) Находится близко от областного центра.
- 5) Постоянное пополнение основных и оборотных активов.
- 6) Плодородные почвы и экологическая чистота.

В любом из этих аспектов есть место для совершенствования деятельности, тем более для ООО «Реальное предприятие», для работы которого на рынке характерны следующие недостатки:

- 1) Постоянно растущие затраты на производство продукции.
- 2) Постоянный рост затрат в силу рыночных факторов.
- 3) Расположение в удаленном депрессивном районе региона.

Для целей SWOT-анализа рассмотрим также возможности и угрозы, предоставляемые рынком. К таким возможностям можно отнести следующие:

- 1) Государственная поддержка.
- 2) Налоговые льготы, возможность выбора оптимального режима налогообложения.
- 3) Расширение круга потребителей как за счет перекупщиков, так и переработчиков.

4) Целевая региональная программа по региону нахождения предприятия, включающая государственную поддержку кредитования сельского хозяйства, переработки ее продукции, развития инфраструктуры и логистического обеспечения рынков продукции.

Среди угроз работы на соответствующем рынке следует отметить следующие:

1) Неблагоприятные погодные условия (заморозки, засухи, ливни и град) могут навредить посевам. Предприятие действует в условиях рискованного земледелия.

2) Возможность появления новых конкурентов, причем район допускает появление бизнеса в масштабах, сопоставимых с ООО «Реальное предприятие».

3) Кризис, снижение покупательской способности и повышение цен на ресурсы.

4) Конкуренция со стороны хозяйств своего и соседних районов.

Если в этой ситуации свести все приведенные доводы в единую схему SWOT-анализа, то получится следующий ее вид (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ положения ООО «Реальное предприятие» на рынке

СИЛА И ВОЗМОЖНОСТИ	СИЛА И УГРОЗЫ
За счет соблюдения севооборотов, внедрения новых технологий и использования качественных сортов получать большой валовой сбор, соответственно получая большую прибыль	За счет выращивания высокоурожайных культур и качественной обработки земель, соблюдения севооборотов и использования качественной техники противостоять конкуренции
СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ	СЛАБОСТЬ И УГРОЗЫ
За счет участия в целевых государственных программах можно снизить расходы	Наличие по соседству достаточно сильных конкурентов с эффективной деятельностью

Таблица 2

Исходные позиции для SWOT-анализа положения ООО «Реальное предприятие» на рынке труда

Сильные стороны	Возможности
Достаточный уровень кадрового планирования Эффективная система рекрутинга и отбора Стабильный кадровый состав и низкий уровень текучести персонала Высокая квалификация сотрудников	На рынке труда областного центра (доступного жителям поселка где расположено предприятие) и его муниципального района представлено много специалистов тех профилей, которые требуются ООО «Реальное предприятие» В городе есть агроуниверситет, а в районном центре – сельхозтехникум, следовательно, есть возможность привлечения молодых специалистов
Слабые стороны	Угрозы
Разбалансированная структура материального стимулирования труда Затрудненная адаптация новых сотрудников и полное невнимание к развитию персонала	За работников высокой квалификации идет активная конкуренция, причем у многих компаний есть возможности предложить более высокие зарплаты Квалификация многих соискателей рабочих мест вызывает сомнения, даже при наличии диплома, рекомендаций и иных документов

Сильные и слабые стороны в работе ООО «Реальное предприятие» с человеческими ресурсами сформулированы на основании выше проведенного анализа, а возможности и угрозы, предоставляемые рынком труда региона обобщены на основе статистических данных, заявлений представителей власти, а также собственных наблюдений.

Далее можно свести собранные утверждения в итоговый SWOT-анализ (табл. 3).

Таблица 3

SWOT-анализ положения ООО «Реальное предприятие» на рынке труда

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Компания может обеспечить как текущие, так и растущие кадровые потребности квалифицированным персоналом без завышенных затрат на подбор и отбор кадров Отсутствие кадрового дефицита на местном рынке труда, а также отсутствие в ближайшей перспективе планов по росту масштабов работы компании позволяют ей отказаться от затрат ресурсов на развитие кадрового планирования и активное привлечение новых кадров	Эффективная система рекрутинга и отбора даже в условиях наличия недобросовестных предложений на рынке труда позволяет отсеивать таких соискателей без доступа к работе в компании Достаточный уровень кадрового планирования позволяет организовать работу компании в условиях жесткой конкуренции за лучшие кадры
Слабые стороны	Недостаточный уровень оплаты труда в компании, который снижает ее конкурентоспособность на рынке труда, может быть скомпенсирован приемом на работу начинающих специалистов Отсутствие затруднений в поиске новых сотрудников на достаточно широком рынке труда, как Рамонский район	Недостаточная оплата труда может препятствовать привлечению и закреплению в компании лучших кадров Недостаточная мотивация приводит к потерям в производительности труда, а также к увольнению из компании части конкурентоспособных и перспективных специалистов

Таким образом, при грамотном использовании возможностей внешней среды и сильных сторон можно минимизировать все слабые стороны и угрозы со стороны внешней среды.

Важнейшим ресурсом любого предприятия является труд. Вся совокупность работников различных профессий, категорий и квалификаций, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав, называют трудовыми ресурсами предприятия.

Для обобщения характеристик системы управления персоналом ООО «Реальное предприятие» применим метод SWOT-анализа. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, в данном случае – как работодателя и участника рынка труда, а также потенциальные возможности и угрозы.

Обобщим исходные утверждения и наблюдения для SWOT-анализа в таблице 2.

Данное обобщение указывает на почти равновесное состояние достоинств и недостатков системы кадрового менеджмента предприятия, что, однако, указывает на достаточный простор для выбора методов совершенствования данного направления его деятельности.

Среди многочисленных аспектов, входящих в сферу интересов менеджмента, особенно среди тех, которые связаны с принятием решений стратегического характера, выделяется своей спецификой управление организационной культурой.

Данный феномен, как уже отмечалось выше, отличается широким разнообразием типологических особенностей и форм проявления, что затрудняет его всестороннее изучение. Кроме того, ряд индикаторов, которые помогают охарактеризовать черты организационной культуры, не поддаются прямому количественному измерению, а без такового описание и классификация культуры ставится в зависимость от субъективных мнений и оценок.

Для проведения стратегического анализа сложившейся организационной культуры ООО «Реальное предприятие» применим уже использовавшийся метод SWOT-анализа, исходной информацией для которого служат данные опроса, устные отзывы сотрудников и наблюдения автора в ходе практики (табл. 4).

Таблица 4

Исходные позиции для SWOT-анализа организационной культуры ООО «Реальное предприятие»

Сильные стороны	Возможности
Ясность системы ценностей и требований Полная реализация принципа единоначалия Хорошая координация и информационные связи в компании Понятная система карьерного роста Быстрая социальная адаптация новичков	Много других компаний с аналогичной культурой, хотя они работают в более стабильной среде, например, это государственные предприятия учреждения Компетентность готовность руководителей к работе именно в такой культуре
Слабые стороны	Угрозы
Тщательная фиксация деятельности в различных документах, информационная алчность, большое количество отчетов и докладов Стабильность, даже ригидность, причем как формальной, так и неформальной структуры коллектива	Близость областного центра, куда могут ездить жители поселка, не желающие работать в хозяйстве Быстрые изменения внешней среды, на которые иерархическая структура реагирует с трудом и опозданием

В ходе сбора указанной информации были отмечены следующие особенности:

- на анонимный опрос, проводимый с применением бумажных бланков, согласились все руководители и специалисты компании, тогда как от устного собеседования почти все отказались, ссылаясь на занятость;
- среди рабочих и обслуживающего персонала организации некоторые также согласились ответить на несколько устных вопросов об организационной культуре, однако сам термин в основном оказался не вполне понятным респондентам;
- взаимоотношения в коллективе большинство сотрудников характеризовало как нормальные, деловые;
- особенно подчеркивалось, что все в любых ситуациях понимают, кому они подчиняются, перед кем отчитываются и какими мерами чревато как исполнение, так и неисполнение заданий;
- о личных связях в коллективе, равно как и о конфликтах практически не упоминалось, хотя наблюдения показали, что в компании складываются как дружеские микрогруппы, так и ситуации противостояния, в том числе существующие длительное время.

Далее можно свести собранные утверждения в итоговый SWOT-анализ (табл. 5).

Таблица 5

SWOT-анализ организационной культуры ООО «Реальное предприятие»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Ясная и прозрачная организационная культура легко воспринимается новичками, что облегчает их адаптацию. В районе достаточно выпускников (в частности, сельхозколледжа), чтобы предприятие могло пополнять штат по мере необходимости, а легкая социальная адаптация является одной из привлекательных черт компании	Жесткая, ригидная и не вполне отвечающая пожеланиям сотрудников культура в условиях конкуренции со стороны работодателей из областного центра может не позволять компании привлекать на работу лучших кандидатов
Слабые стороны	Большое количество отчетов и иных документов отвлекает время и силы сотрудников на непроизводительный труд, что вызывает потребность в предъявлении повышенных требований к компетенциям, особенно специалистов	Адаптация работников требуется не только при поступлении на работу, но и к изменениям внешней среды, происходящим по ходу деятельности, а организационная культура препятствует ей

Считаем, что работа над сложившейся в ООО «Реальное предприятие» организационной культурой должна вестись по следующим направлениям:

- повышение ее гибкости и смещение ориентации, то есть изменение характеристик в сторону кланового и отчасти адхократического типов;

— улучшение морально-психологического климата в коллективе, смягчение требований и уступка лидирующих позиций в мотивации негласным ценностям культуры вместо инструкций и распоряжений;
— углубление знаний руководства в сфере управления организационной культурой, насаждение понимания им ее значимости как инструмента достижения стратегических целей компании.

Выводы

SWOT-анализ является универсальным инструментом стратегического анализа самых разных управленческих феноменов в работе предприятий и организаций. Матрица SWOT-анализа не только позволяет отнести ситуацию на предприятии в конкретный квадрант с соответствующими рекомендациями по выбору генеральной и функциональных стратегий, но и демонстрирует, в какие квадранты переход может быть относительно легким и быстрым в силу существования соответствующих предпосылок в настоящее время, а в какие — затруднителен и требует больших затрат ресурсов.

Важнейшим ресурсом любого предприятия является труд, а кадровая стратегия необходима любой бизнес-единице, так как оказывает решающее влияние на ее развитие и экономические успехи. Кадровый менеджмент также может использовать SWOT-анализ для решения своих стратегических задач, причем как применительно к системе управления персоналом в целом, так и по отдельным ее направлениям и аспектам.

Литература

1. Антонова О.В. Внедрение инновационных технологий в управление персоналом на предприятии // Экономика, управление и финансы в цифровом обществе: Материалы международных научно-практических конференций. Курск, 2024. С. 7-11.
2. Гусев А.А. Управление человеческими ресурсами — важнейший фактор успеха проекта // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 3. С. 113-117.
3. Змияк С.С., Волков Д.А., Рагрина С.А. Управление человеческими ресурсами как элемент механизма обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Современный менеджмент и экономическое развитие: Сборник трудов участников всероссийской научно-практической конференции. Ростов-н/Д., 2024. С. 122-128.
4. Луканкина Ю.И. Управление человеческими ресурсами с применением современных кадровых технологий // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 2. С. 266-272.
5. Массини А.В. Управление человеческими ресурсами в условиях изменяющейся экономики // Чаяновские чтения — XX: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Энгельс, 2024. С. 68-71.
6. Сабетова Т.В. Проблемы оценки результативности и эффективности управления персоналом // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (22 заседание). Воронеж, 2022. С. 251-255.
7. Сабетова Т.В. Современные тенденции перераспределения функций в сфере практического управления персоналом // Государство и бизнес в современной экономике: Материалы VI Международной научно-практической конференции. Воронеж, 2025. С. 111-114.
8. Широкова Д.А. Управление человеческими ресурсами в условиях удалённой работы // Приоритеты мировой науки: новые подходы и актуальные исследования: Сборник научных трудов по материалам XLVIII Международной научно-практической конференции. Анапа, 2024. С. 108-112.