

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

*Анотація. Розглянуто особливості розвитку кадрового консалтингу на вітчизняних підприємствах. Визначено види консалтингу та подано їх характеристику.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности развития кадрового консалтинга на отечественных предприятиях. Определены виды консалтинга и подана их характеристика.*

*Annotation. The features of the development of consulting on domestic enterprises are considered. The types of consulting are identified and their characteristics are given.*

*Ключові слова: кадровий консалтинг, управління персоналом, особливості кадрового консалтингу.*

На сьогодні значення управлінського фактора у світовій економіці значно зросло, що зумовило значний розвиток кадрового консалтингу та трансформувало його в глобальну індустрію. Промислові підприємства-лідери та фінансові інститути у світі щорічно виділяють кошти на залучення зовнішніх консультантів. Спостерігається також тенденція звертання вищих державних чиновників до послуг незалежних консультативних агенцій, що таким чином показує значущість останніх у формуванні державної економічної політики.

Вітчизняна практика консалтингу активно інтегрується в глобальний ринок, нарощує професіоналізм кадрів, розширює кількість операторів, збільшує спектр послуг, проводить навчання спеціалістів у сфері консультування. На сьогоднішній день ринок консалтингових послуг в Україні знаходиться на стадії зародження специфіки відносин його суб'єктів, враховуючи особливості менталітету українського бізнесу. Причому основним вектором його розвитку залишається якість послуг.

Дослідження розвитку кадрового консалтингу, формування цінової політики, виявлення перспектив зростання консультативних агенцій є надзвичайно актуальним. Сьогодні диктує такі вимоги, що конкурентні переваги забезпечуються використанням не тільки матеріальних ресурсів, але й залученням інтелектуального капіталу, що формує активи консалтингового бізнесу.

Теоретичні та практичні аспекти специфіки консалтингової діяльності представлені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Г. Бутирін, В. Верба, М. Кубр, Г. Ліппіт, К. Макхем, А. Посадський, Ю. Чернов, Т. Шеремет. Спираючись на специфіку досліджень у галузі HR-консалтингу, особливу увагу привертають праці М. Армстронга, М. Глазова, О. Грішнєвої, А. Кібанова, Р. Колосова, Н. Корнеліуса, Г. Назарової, Ю. Одегова, Д. Торрінгтона тощо.

Метою даного дослідження є розгляд особливостей розвитку кадрового консалтингу в Україні.

Об'єктом дослідження є консалтингова діяльність з управління персоналом.

Предметом дослідження є практичні аспекти здійснення консалтингової діяльності з управління персоналом на українських підприємствах.

Найбільшим попитом сьогодні серед українських підприємств користується управлінський консалтинг (або менеджмент-консалтинг).

Згідно з міжнародною класифікацією виділяють чотири основні групи управлінського консалтингу:

1. Стратегічний консалтинг.
2. Операційний управлінський консалтинг.
3. HR-консалтинг, тренінги і навчання.
4. IT-консалтинг.

Стратегічний консалтинг – це планування діяльності підприємства в середньо- і довгостроковій перспективі. Стратегічний консалтинг є базовим видом управлінського консалтингу, адже саме він визначає основну мету підприємства, засоби та умови досягнення поставленої мети, описує економічну бізнес-модель господарюючого суб'єкта, її переваги та недоліки в порівнянні з основними конкурентами.

У ході стратегічного консалтингу здійснюється аналіз глобального і регіонального ринків сировини й готової продукції, аналіз конкурентів, динаміки виробництва та споживання, розглядається еволюція технологій, будується ефективна бізнес-модель. У поняття "розробка стратегії" можна також включити створення і просування нового продукту, реструктуризацію, диверсифікацію діяльності, фінансову стратегію, маркетингову стратегію, організаційну або технологічну стратегію [1].

В Україні інтерес до стратегічного консалтингу динамічно зростає, проте спектр компаній-клієнтів поки що обмежується великим і частково середнім бізнесом і галузями, в яких присутня жорстка конкуренція. Крім того, в умовах нестабільності вітчизняної економіки та нерегульованості правового поля стратегії розробляються переважно в середньостроковому проміжку часу [2].

Операційний управлінський консалтинг – це побудова ефективної системи управління, в ході якої упорядковується документообіг та інформаційний обмін між підрозділами підприємства, що консультується, створюються оптимальні системи мотивації та розподілення функцій, повноважень і відповідальності між

ІТ-консалтинг – це комплекс послуг у сфері інформаційних технологій. У першу чергу до них необхідно віднести розробку та впровадження автоматизованих систем управління підприємством, системну інтеграцію, проектування і установку комп'ютерних мереж (включаючи обчислювальні системи, локальні мережі, системи телекомунікацій).

HR-консалтинг користується особливою популярністю серед вітчизняних підприємств. Діяльність суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на наданні консалтингових послуг у сфері підбору і управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності менеджменту, поліпшення взаємодії і взаємин між співробітниками, створення згуртованих команд (team-building), побудову корпоративної культури, поліпшення системи взаємин з клієнтами, розробку програм підвищення кваліфікації, створення творчої атмосфери.

HR-консалтингові послуги можуть використовуватися на різних етапах розвитку підприємства: зародження й становлення, реорганізації та нововведень, а також кризового стану [2].

Останнім часом в Україні істотно підвищився попит на тренінгові послуги. Пропозиція формує попит, внаслідок чого різко збільшується кількість навчальних господарських суб'єктів. Саме тому більшість консалтингових підприємств включили навчання та тренінги в список послуг, що надаються. У той же час якість послуг часто залишається на невисокому рівні у зв'язку з відсутністю достатнього досвіду із впровадження, адаптації і використання передових навчальних методик. Великою популярністю тренінги користуються в комбінації з експертним або ж процесним консультуванням (наприклад, навчальні програми при постановці бюджетування, впровадженні систем автоматизації, реінжинірингу бізнес-процесів). Проте часто спостерігаються ситуації, коли господарський суб'єкт, який займався виключно тренінгами, починає надавати інші послуги зі сфери консалтингу. При такій "диверсифікації" діяльності рівень професіоналізму зазвичай не відповідає заявленим компетенціям [3].

На українському ринку функціонують HR-консалтингові агенції, що спеціалізуються на певному виді послуг, наприклад тільки рекрутинг або тільки навчання (організація й проведення тренінгів). Інша частина підприємств пропонує пакет HR-послуг і може виконувати комплексні проекти.

На сьогоднішній ринок HR-консалтингу в Україні представлений великою кількістю підприємств: це як великі міжнародні розгалужені підприємства, так і суб'єкти господарювання з українськими інвестиціями.

Необхідно зазначити, що від сторонніх підприємств (провайдерів послуг) слід очікувати більш гнучких рішень, враховуючи їх різноманітний досвід та широкі можливості. Крім того, від них можна вимагати більш якісного виконання робіт, ніж від внутрішніх підрозділів. Залучений до роботи господарський суб'єкт повинен бути експертом у сфері консультування, мати великий професійний досвід. Тільки за таких умов його послуги користуватимуться попитом [4].

Серед клієнтів консалтингових підприємств України переважають підприємства середнього і великого бізнесу. Послуги кадрового консалтингу найбільш затребувані в таких секторах національної економіки, як енергетика, нафтогазова галузь, важка промисловість, торгівля, харчова промисловість, машинобудування, телекомунікації, банки. При цьому зростання інтересу до консалтингового супроводу бізнесу в будь-якій з галузей пов'язане, в першу чергу, зі зростанням конкуренції. Так останніми роками стрімко розвивається конкурентна боротьба у сфері торгівлі. Це примушує менеджерів торгових підприємств залучати фахівців у сфері HR-консалтингу (для проведення тренінгів з персоналом), а також ІТ-консалтингу [5].

Ринок консультаційних послуг в Україні характеризується як ринок ідеальної конкуренції: на ньому постійно з'являються нові господарські суб'єкти, які пропонують консультації у сфері менеджмент-консалтингу.

На сьогоднішні представники сфери бізнесу надають перевагу комплексу послуг, які пропонує кадровий консалтинг, адже набагато вигідніше покращити одразу декілька напрямів діяльності підприємства, ніж вдосконалювати тільки систему мотивації, оцінки персоналу.

Існує безліч проблем, пов'язаних з роботою підприємств, що надають консультації, в Україні. По-перше, відсутність чіткої класифікації послуг, які надаються цими підприємствами, по-друге, непрофесіоналізм консультантів, по-третє, відсутність єдиних тарифів при встановленні ціни на послуги, по-четверте, недосконалість нормативно-правової бази, яка регулює консалтингову діяльність.

Серед позитивних сторін розвитку кадрового консалтингу можна відокремити збільшення кількості пропонованих послуг, підвищення рівня відповідальності за проекти, покращення якості консультацій, підвищення попиту на даний вид послуг, розширення кола клієнтів, збільшення обсягу замовлень.

За останнє десятиліття в Україні були реалізовані проекти з розвитку підприємництва, підтримки та реструктуризації підприємства. Усі вони стимулюють розвиток консалтингової діяльності в державі. Регулярно проводяться конференції, що безпосередньо стосуються консультаційних послуг. Також в Україні створено Державний комітет України з питань розвитку підприємництва, Науково-експертну раду при Фонді держмайна України, Національне агентство розвитку, Український центр реструктуризації і розвитку приватного сектору та інші, що мають свій штат консультантів, а також залучають незалежних консультантів для здійснення різноманітних програм і проектів. Тобто на сьогоднішній день у державі кадровий консалтинг не тільки підтримується державними організаціями, але й розвивається як повноцінна галузь національної економіки.

*Наук. керівн. Маркова Н. С.*

---

**Література:** 1. Шохов А. С. Современные подходы к стратегическому консалтингу [Электронный ресурс] / А. С. Шохов. – Режим доступа : <http://strategicheskiiy konsaltig.html>. 2. Брінцева О. Г. Развитие консалтинговых услуг з управління персоналом в Україні / О. Г. Брінцева : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів. – К. : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2009. – С. 13–14. 3. Брінцева О. Г. Оцінка ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом в регіонах / О. Г. Брінцева. – Х. : НТУ "ХПІ", 2010. – № 6. – С. 112–124. 5. Арефьева Н. Кадровый консалтинг – что это? [Электронный ресурс] / Н. Арефьева. – Режим доступа : [www.aup.ru](http://www.aup.ru). 5. Тучик Т. Косалтинг по-українськи / Т. Тучик // Фінансовий директор. – 2008. – № 3. – С. 23–25.