

## РОЗВИТОК КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ DEVELOPMENT OF PERSONNEL CONSULTING IN UKRAINE

*В даній статті досліджено та проаналізовано розвиток кадрового консалтингу в Україні. Досліджено рівень безробіття в Україні, який являється першопричиною використання кадрового консалтингу. Зазначено, що управління трудовим потенціалом тісно пов'язане безпосередньо з управлінням персоналом організації. Визначено, що кадровий консалтинг широко представлений у багатьох сферах діяльності організації. Досліджено діяльність консалтингових компаній в Україні за останні п'ять років. Досліджено, що оптимізувати процес відбору трудових ресурсів консультанти можуть за допомогою методів скринінгу, рекрутингу, хедхантинга та прелімінаріну. Зазначено, що кадровий консалтинг забезпечує відповідність кваліфікації персоналу потребам компанії, що є однією з найважливіших умов успіху будь-якої організації. Зазначено, що кадровий консалтинг посідає вагоме місце в ефективному управлінні персоналом, особливо в умовах змін, якими на сьогодні є війна, адже потрібно не тільки якісний підбір персоналу, але й знаходження способів щодо його розвитку та підтримки.*

**Ключові слова:** безробіття, кадровий консалтинг, консалтингові компанії, HR-консалтинг, персонал, трудовий потенціал, людські ресурси, HR-менеджер, мотивація, рекрутинг.

*This article examines and analyzes the development of personnel consulting in Ukraine. The level of unemployment in Ukraine, which is the root cause of the use of personnel consulting, was studied. It is noted that the management of labor potential is closely related directly to the management of the organization's personnel, since the employees themselves have the necessary internal potential for work. It was determined that personnel consulting is widely represented in many spheres of activity of organizations, designed to solve a wide range of tasks, helps to assess the labor potential of the company and its compliance with the development strategy. The main tasks of personnel consulting in Ukraine are defined. The need for personnel consulting was determined when accompanying changes in the organization related to restructuring, when evaluating labor potential, planning personnel transfers, when developing a personnel motivation system, forming or changing the corporate culture and psychological climate in the team. The activity of consulting companies in Ukraine over the past five years has been studied. It was determined that the turnover of consulting companies has grown significantly, which is evidenced by the popularization of consulting as a direction. It was determined that the task of consulting is to create a complete personnel management system based on the integration of the efforts of personnel at all levels, which often requires a radical change in the organization's policy in this area of the client's organizational problems or to provide comprehensive knowledge through personnel training. It is noted that HR-consulting in the field of personnel motivation is used when clients face tasks related to the need to increase the interest of personnel in increasing the efficiency of their work, bringing the reward system in line with the performance of employees, attracting and retaining key specialists at all levels of the organization. It has been studied that consultants can optimize the process of selection of labor resources with the help of screening, recruiting, headhunting and preliminary methods. It is noted that as a tool for personnel development and career management, personnel consulting ensures that personnel qualifications match the needs of the company, which is one of the most important conditions for the success of any organization. It is noted that personnel consulting occupies an important place in effective personnel management, especially in the conditions of change, which today is war, because not only high-quality personnel selection is needed, but also finding ways to develop and support them.*

**Key words:** unemployment, personnel consulting, consulting companies, HR consulting, personnel, labor potential, human resources, HR manager, motivation, recruiting.

УДК 005.95/.96:005.942(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.80-14>

**Дашко І.М.**<sup>1</sup>

д.е.н., професор,  
професор кафедри управління  
персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет  
**Михайліченко Л.В.**<sup>2</sup>  
студент другого (магістерського) рівня  
вищої освіти,  
Запорізький національний університет

**Dashko Iryna**

Zaporizhzhia National University  
**Mykhailichenko Lubomir**  
Zaporizhzhia National University

**Постановка проблеми.** Головна цінність будь-якого діючого бізнесу – людські ресурси. Якщо на підприємстві проблеми з дисципліною і мотивацією співробітників, якщо керівництво не в змозі самостійно вирішити кадрові питання, отже, ситуація вимагає термінового стороннього втручання. Вирішити будь-які проблеми з персоналом допоможе професійний кадровий консалтинг. Дослідження кадрового консалтингу є важливою темою саме для вітчизняних компаній, які в умовах війни повинні знайти оптимальні способи збільшення своєї ефективності, одним із яких, на нашу думку, є кадровий консалтинг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань кадрового консалтингу були

висвітлені такі науковцями як: Бажанова В.Ю. [2], Русінко М.І., Брінцева О.Г. [3], Мазур Н.А., Ніколашин А.О. [5], Рейкін В.С., Макара О.В. [6], Роздольська І.В., Ледовська М.Є., Чічерін Ю.О. [7], Шендель Т.В., Нтарова А.С., Решина Є.Д. [8] та іншими.

**Постановка завдання.** З'ясувати сутність та особливості розвитку кадрового консалтингу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадрові проблеми виникають у керівників, коли на великому виробництві розладнується дисципліна, співробітники втрачають мотивацію до роботи, хороші спеціалісти звільняються, а між відділами порушується оперативна взаємозв'язок.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>

У такій ситуації кадровий консалтинг (або HR-консалтинг) – єдиний спосіб врятувати компанію від банкрутства.

**Кадровий консалтинг** – це система заходів щодо діагностики, корекції та покращення організаційної структури й корпоративної культури підприємства, з метою підвищення виробничих показників, оптимізації робочої обстановки, посилення мотивації співробітників.

Так як наша країна вже рік перебуває у військовому стані, то через війну з України виїхало більше ніж 7 мільйонів населення, тому виникає гостра проблема безробіття та недостачі кадрів в нашій країні. Отже, перш ніж перейти до дослідження кадрового консалтингу пропонуємо дослідити рівень безробіття в нашій країні за останні 4 роки (рис. 1).

Аналізуючи рис. 1, видно, що рівень безробіття в Україні в 2022 р. сягнув рекордного значення, саме тому потрібно запровадити ефективні способи найму та пошуку персоналу, одним із яких є саме кадровий консалтинг.

У зв'язку з такими викликами перед суб'єктами господарювання з особливою гостротою виникає питання максимально ефективного використання внутрішніх резервів організацій, найважливішим є трудовий потенціал, який включає сукупність індивідуальних трудових потенціалів працівників. Управління трудовим потенціалом тісно пов'язане безпосередньо з управлінням персоналом організації, оскільки у самих працівниках закладено необхідний роботи внутрішній потенціал. Управління трудовим потенціалом заслуговує на особливу увагу, оскільки є одним з факторів, що визначають конкурентні переваги та ефективність діяльності організації [2].

Проте аналіз поточного рівня використання трудового потенціалу демонструє недостатньо повне залучення даного ресурсу у відтворювальний про-

цес. Перед власниками та топ-менеджерами стоїть завдання пошуку професіоналів, здатних оцінити трудовий потенціал організації і розробити заходи, спрямовані на підвищення його ефективності, оскільки самостійно не завжди можуть із цим впоратися. Саме таким є кадровий консалтинг, діяльність якого спрямована на вирішення завдань із управління трудовими ресурсами для підвищення прибутковості бізнесу [3]. Основною метою кадрового консалтингу є підвищення виробничих показників, оптимізації робочої обстановки та посилення мотивації співробітників.

В Україні функціонує ціла низка консалтингових організацій, здатних професійно надавати послуги досить широкого спектру та високої якості у сфері управління персоналом. Реалізуючи стратегічну спрямованість та сучасні інструменти консалтингових послуг, керівництво компаній має можливість ефективно вирішувати поточні та стратегічні проблеми управління трудовим потенціалом.

Отже, досліджемо розвиток консалтингу в Україні на прикладі його динаміки за останні 5 років (рис. 2).

Таким чином, аналізуючи темпи зростання консалтингових послуг, видно позитивний ріст, що й призводить до попиту на послуги кадрового консалтингу в Україні.

Більшість вітчизняних підприємств потребує застосування менеджмент-консалтингу для оптимізації якості управління. Серед найважливіших функцій менеджмент-консалтингу, які полягають у формуванні компонентів системи управління, наданні послуг у проведенні змін процесів управління на основі сучасних методів та інструментів, особливе місце посідає кадровий консалтинг.

Кадровий консалтинг передбачає виконання консультаційних послуг, пов'язаних із вирішенням завдань у галузі управління персоналом:

- якості та потенціалу персоналу;

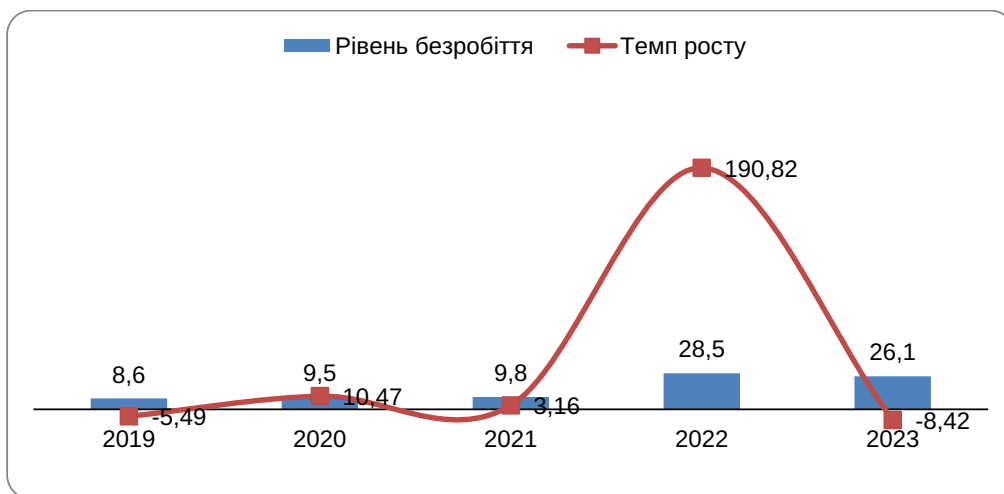


Рис. 1. Рівень безробіття в Україні за період 2019–2023, %

Джерело: [1]

- навчання та розвитку персоналу;
- згуртованості команди.

Головна мета кадрового консалтингу – підвищення ефективності системи управління персоналом в організації [6].

Основні завдання кадрового консалтингу в Україні наведені на рис. 3.

Залучення бізнес-консультантів у сфері кадрового консалтингу дозволяє провести незалежну експертизу кадрового потенціалу підприємства з метою оцінки його оптимального складу та структури з урахуванням професійних компетенцій працівників та ефективності їх роботи.

У рамках консалтингового проекту консультанти допомагають клієнтам сформулювати чіткі критерії оцінки, підібрати або розробити максимально об'єктивні інструменти оцінки, сформулювати змістовні висновки та рекомендації за підсумками оцінки для керівництва компанії та учасників оціночних процедур.

У частині адміністративного управління передбачається вирішення питань підбору працівників на керівні посади, персоналу всім структурних під-

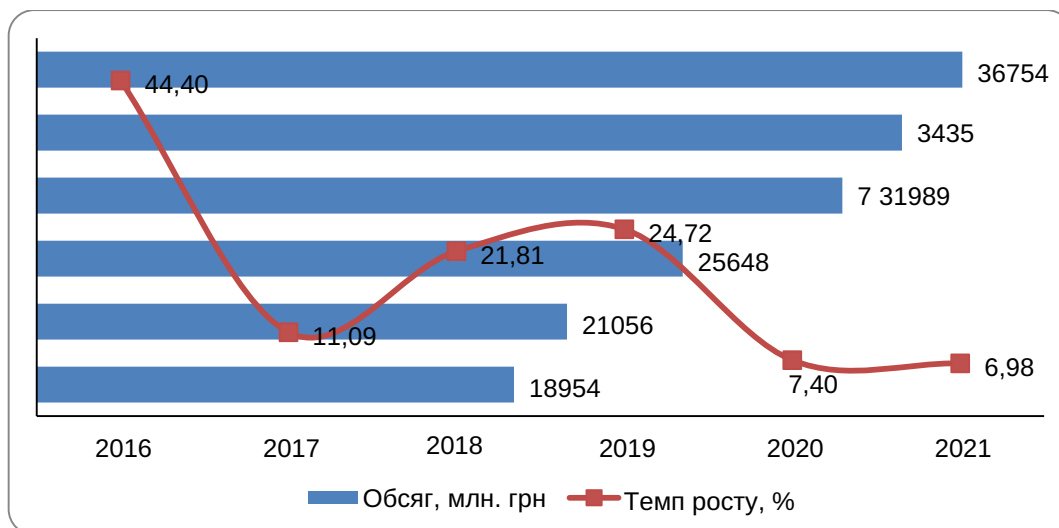


Рис. 2. Динаміка консалтингових послуг в Україні за період 2016–2021 рр.

Джерело: [4; 5]



Рис. 3. Основні завдання кадрового консалтингу

Джерело: розроблено авторами

розділів, розподілу відповідальності та повноважень, і навіть організація системи стимулювання і мотивації, побудови можливостей розвитку професійного кар'єрного зростання працівників, програм підвищення кваліфікації.

Кадровий консалтинг здійснюється за допомогою методів, які дозволяють діагностувати систему управління людськими ресурсами, що існує в компанії, і приймати конкретні ефективні рішення щодо поліпшення HR-процесів. Здійснюється об'єктивна оцінка ефективності застосовуваної системи управління, оптимізація процесів управління персоналом та приведення їх у відповідність до стратегії розвитку бізнесу [7].

Вітчизняні консалтингові компанії мають великий набір методів та інструментів удосконалення управління організацій. Крім навчання керівників (тренінги та семінари) застосовуються: індивідуальне консультування, коучинг, організаційна діагностика, кадровий аудит (тестування персоналу, соціометрія), розробка моделі компетенцій, профілю посади, оптимізація організаційної структури, побудова ефективних систем мотивації, розробка стратегії, систем, оптимізація роботи ключових функцій (HR-функція, логістика), впровадження систем управлінського обліку та бюджетування, дослідження, аналіз та оптимізація бізнес-проце-

сів, реінжиніринг бізнес-процесів, розробка управлінських документів та виконання комплексних консультаційних проектів.

Для вирішення питань ефективності використання трудового потенціалу організацій великої ваги набувають інструменти кадрового консалтингу з підбору персоналу. Отож пропонуємо визначити основний інструментарій кадрового консалтингу в Україні (рис. 4).

У зв'язку з тим, що нині найбільш затребуваними є послуги з оцінки персоналу, консультанти використовують широкий спектр інструментів оцінки. Застосовується компетентнісний підхід, який включає створення моделі корпоративних компетенцій, розробку та проведення асесмент-центрів, оціночних сесій, структурованих інтерв'ю, індивідуальних асесментів. Використовуються як стандартизовані методи оцінки, так і розроблені, адаптовані під потреби замовника, оціночні процедури. Особливого інтересу набувають технології дистанційної інтерактивної оцінки на основі сучасних інтернет-технологій.

HR-консалтинг у галузі мотивації персоналу застосовується у разі, коли перед клієнтами стоять завдання, пов'язані з необхідністю підвищення зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності своєї роботи, приведенням системи винагороди

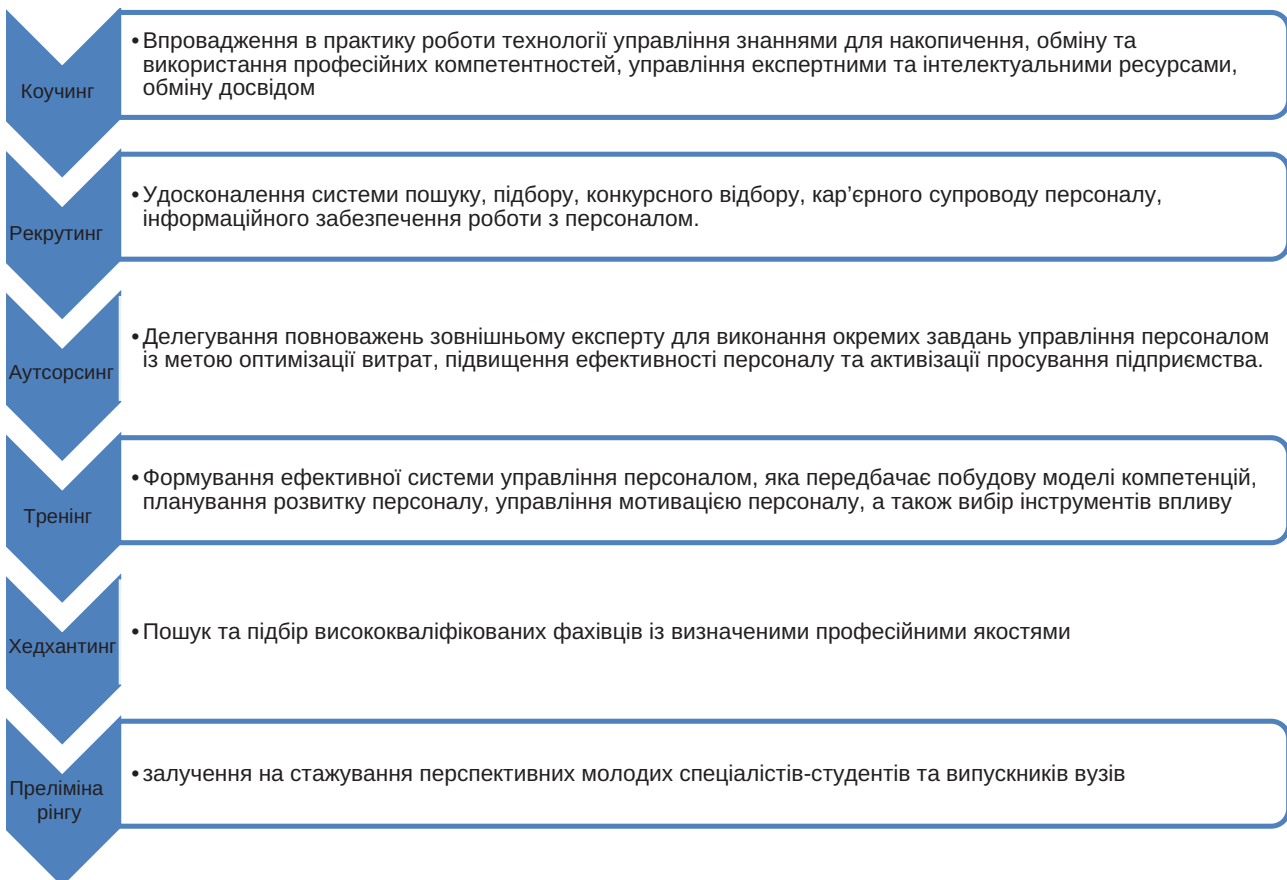


Рис. 4. Основні інструменти реалізації кадрового консалтингу в Україні

Джерело: [8]



Рис. 5. Характеристика напрямків кадрового консалтингу в Україні

Джерело: розроблено авторами

у відповідність до результативності співробітників, залученням та утриманням ключових фахівців на всіх рівнях організації. Ці цілі реалізуються за допомогою кращих практик з оптимізації заробітної плати співробітників, які зарекомендували себе в сучасному бізнесі: оцінка посад відповідно до їхньої цінності для компанії методом грейдуння.

Як інструмент розвитку персоналу та управління кар'єрою, кадровий консалтинг забезпечує відповідність кваліфікації персоналу потребам компанії, що є однією з найважливіших умов успіху будь-якої організації. З цією метою доцільно проводити широкий спектр модульних програм навчання, тренінгів, семінарів, майстерень та інших заходів, що розвивають, адаптуючи їх під специфіку та конкретні завдання заказчика.

Дослідження показує, що фахівці кадрового консалтингу, маючи сукупність сучасних методів та інструментів, вирішують різні завдання підвищення ефективності управління трудовим потенціалом залежно від рівня розвитку системи управління організації. У цьому оптимізація може торкатися як систему загалом, і окремі її частини, що впливають на прибутковість організації.

Як комплекс взаємозалежних послуг кадровий консалтинг доцільно умовно поділити на кілька взаємозалежних напрямів (рис. 5).

Очікуваним результатом проведеної роботи має стати підвищення рівня компетентності керівного складу, зростання ефективності діяльності служби управління персоналом та управління трудовим потенціалом організації загалом.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Залучення кадрового консалтингу дозволяє отримати незалежну оцінку системи управління людськими ресурсами, заощадити час керівника та ключових співробітників організації, оптимізувати витрати на фонд оплати праці, уникнути конфліктів та погіршення психологічного клімату в колективі, підвищити ефективність використання трудового потенціалу. Зараз вітчизняним підприємствам як ніколи потрібні високоефективні кадри, і тому використання кадрового консалтингу в умовах війни має велике значення не тільки для компанії, але й для цілої країни.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. НБУ. Рівень безробіття в Україні. URL: <http://surl.li/frbpe> (дата звернення: 17.03.2023).
2. Бажанова В. Ю., Русінко М. І. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві. *Економічний процес*. 2008. № 12/2. С. 35–40.
3. Брінцева О. Г. Оцінка ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом в регіонах. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. № 6. С. 112–124.
4. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств за видами економічної діяльності в Україні 2010–2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.03.2023).
5. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. URL: <http://surl.li/frbrp> (дата звернення: 18.03.2023).



6. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16> (дата звернення: 18.03.2023).

7. Роздольська І. В., Ледовська М. Є., Чічерін Ю. О. Стратегічне спрямування і новий формат кадрового консалтингу в професійному середовищі менеджменту суб'єктів ринкової активності. *Інноваційна економіка*. 2017. № 8. С. 120–124.

8. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. *Епоха науки*. 2020. № 22. С. 201–211.

#### REFERENCES:

1. NBU. Riven' bezrobittya v Ukraini [NBU. Unemployment rate in Ukraine]. Available at: <http://surl.li/frbpe> (accessed: 17.03.2023). (in Ukraine)

2. Bazhanova V. Yu. and Rusinko M. I. (2008) Vplyv rozvytku HR-konsaltnhu na pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiynoho protsesu na pidpryyemstvi [The influence of the development of HR consulting on increasing the efficiency of the organizational process at the enterprise]. *Ekonomichnyy prostir*, vol. 12/2, pp. 35–40.

3. Brintseva O. H. (2010). *Otsinka efektyvnosti konsaltnhovoyi diyal'nosti z upravlinnya personalom v rehionakh* [Evaluation of the effectiveness of HR consulting activities in the regions]. Kharkiv: NTU «KHPI», vol. 6, pp. 112–124.

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Diyal'nist' pidpryyemstv za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti v Ukraini 2010–2021* [State Statistics Service of Ukraine. Activities of enterprises by types of economic activity in Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 18.03.2023). (in Ukraine)

5. Mazur N. A. and Nikolashyn A. O. (2021). Rynok konsaltnhovykh posluh Ukrainy ta svitu v umovakh zmin [The market of consulting services of Ukraine and the world is undergoing changes]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 24. Available at: <http://surl.li/frbrp> (accessed: 18.03.2023). (in Ukraine)

6. Reykin V. S. and Makara O. V. *Konsaltnh v Ukraini: otsinka stanu ta tendentsiyi rozvytku* [Consulting in Ukraine: assessment of the state and development trends]. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16> (accessed: 28.02.2023). (in Ukraine)

7. Rozdolska I. V., Ledov'ska M. Ye. and Chicherin Yu. O. (2017) Stratehichne spryamuvannya i novyy format kadrovoho konsaltnhu v profesiyному seredovyshchi menedzhmentu sub'yektiv rynkovoyi aktyvnosti [Strategic orientation and a new format of personnel consulting in the professional management environment of subjects of market activity]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 8, pp. 120–124.

8. Shendel' T. V., Ntarova A. S. and Reshy-na Ye. D. (2020). *Praktyka vykorystannya kadrovoho konsaltnhu yak tekhnolohiyi upravlinnya personalom* [The practice of using personnel consulting as a personnel management technology]. *Epokha nauky*, vol. 22, pp. 201–211.