

БОРТНИКОВАМар'яна Григорівна
mariana.h.bortnikova@lpnu.ua**ПЕТРИШИН**Наталія Ярославівна
natalia.y.petryshyn@lpnu.ua**ЧИРКОВА**Юлія Леонідівна
Yuliya.L.Chyrkova@lpnu.uaк.е.н., доцент кафедри,
Національний університет
"Львівська політехніка"к.е.н., доцент, Національний
університет "Львівська політехніка"к.е.н., доцент кафедри, Національний
університет "Львівська політехніка"

УДК 658.3.07

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГУ**FORMATION OF A TOOLSET FOR HUMAN RESOURCE CONSULTING**DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.11\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(1).3)**BORTNIKOVA Mariana Hryhorivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National University "Lviv Polytechnic"**PETRYSHYN Nataliia Yaroslavivna** – PhD in Economics, Associate Professor, National University "Lviv Polytechnic"**CHYRKOVA Yuliia Leonidivna** – PhD in Economics, Associate Professor of department, National University "Lviv Polytechnic"

У статті висвітлено підходи до визначення сутності поняття «кадровий консалтинг». Охарактеризовано основні цілі, завдання та предмет кадрового консалтингу на підприємствах. Систематизовано основні напрями реалізації кадрового консалтингу. Виокремлено інструменти реалізації кадрового консалтингу, а саме: коучинг, рекрутинг, аутсорсинг, тренінг, хедхантинг. Розроблено технологію реалізації кадрового консалтингу на підприємствах, яка передбачає реалізацію таких стадій: передпроектну, проектну, впровадження супроводу. Наведено переваги та можливості від впровадження кадрового консалтингу в практику управління персоналом підприємств.

* * *

В статье выделены подходы к определению сущности понятия «кадровый консалтинг». Охарактеризованы основные цели, задачи и предмет кадрового консалтинга на предприятиях. Систематизированы основные направления реализации кадрового консалтинга. Выделены инструменты реализации кадрового консалтинга, а именно: коучинг, рекрутинг, аутсорсинг, тренинг, хедхантинг. Разработана технология реализации кадрового консалтинга на предприятиях, которая предусматривает реализацию следующих стадий: предпроектную, проектную, внедрение, сопровождения. Приведены преимущества и возможности от внедрения кадрового консалтинга в практику управления персоналом предприятий.

* * *

Introduction. The implementation of progressive methods of human resource management is one of the most important vectors of enterprise development. The success of a business directly depends on how professional and responsible employees represent the company, how motivated they are and strive to apply management strategies in life, achieve the set goals and ensure results.

The purpose of the paper is to form a toolset for human resource consulting as a factor of increasing the efficiency of personnel management in enterprises.

Results. HR consulting is aimed at diagnosing the correspondence of professional and personal competencies of management personnel, improving the organizational structure and corporate culture of the enterprise, solving current problems related to improving production performance, and enhancing employee motivation. HR consulting is aimed at implementing policies in the field of personnel management based on the application of such fields as: HR audit, HR planning, HR strategy development, corporate culture formation, HR potential assessment, establishment of a motivation system, HR administration, improvement of the HR management system efficiency. Attracting external consultants to the personnel management system involves the formation and systematization of key tools for the implementation of personnel consulting, namely: coaching, recruiting, outsourcing, training, headhunting. The technology for the personnel consulting implementation at enterprises involves the realization of the following stages: pre-design, design, implementation and support. At each of the stages presented, the clarification and expansion of the functionality of the personnel consulting implementation takes place.

Conclusion. People are an important element of business and the main source of its development. The correct personnel selection enriches the team with talented specialists of the required personal qualities, professional knowledge and skills. To improve staffing, the enterprise should search for employees both in the internal and external labor markets, combine various methods of personnel selection, and apply technologies of borrowed labor.

Ключові слова: кадровий консалтинг, кадровий потенціал, коучинг, рекрутинг, аутсорсинг, тренінг, хедхантинг

Ключевые слова: кадровый консалтинг, кадровый потенциал, коучинг, рекрутинг, аутсорсинг, тренинг, хедхантинг

Keywords: HR consulting, HR potential, coaching, recruiting, outsourcing, training, headhunting

ВСТУП

Процеси глобалізації та посилення конкуренції вимагають від товаровиробників підвищення рівня ефективності виробництва шляхом оптимізації та мобілізації внутрішніх ресурсів: обладнання, сировини, технологій, фінансів, людського потенціалу та багатьох інших чинників.

Організаційні зміни відбуваються безперервно, ці зміни стосуються її структури, діяльності, технології, управління, організаційної культури працівників. У зв'язку з цим виникає необхідність своєчасного виявлення і розв'язання проблем в управлінні персоналом, цілеспрямованої діяльності керівників організації стосовно забезпечення процесу відновлення роботи з управління персоналом відповідно до цілей підприємства. Очевидно, що успіх бізнесу безпосередньо залежить від того, наскільки професійні й відповідальні співробітники представляють компанію, наскільки вони мотивовані та прагнуть втілювати стратегії керівництва у життя, досягати поставлених цілей і домагатися результату.

Застосування прогресивних методів управління кадровими ресурсами є одним із найважливіших векторів розвитку підприємств. Щоб налагодити роботу з персоналом, фахівцям нерідко доводиться повністю перебудовувати управління компанією. У цьому відношенні кадрова робота перетинається з управлінським консалтингом.

МЕТА дослідження полягає у формуванні інструментарію кадрового консалтингу як чинника підвищення ефективності управління персоналом підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняння, структурного аналізу, графічний метод. Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених [1–7].

РЕЗУЛЬТАТИ

Інструментарій кадрового консалтингу є комплексом методичних підходів, технологій та способів роботи у сфері управління персоналом. Результативність діяльності консультанта безпосередньо залежить від ефективного використання цього інструментарію. Інструменти консультування мають бути адекватними завданням та цілям консультативного проекту, стану організаційної культури компанії, національним особливостям тощо.

Кадровий консалтинг спрямований на діагностування відповідності професійних і особистісних компетенцій управлінського персоналу, вдосконалення організаційної структури та корпоративної культури підприємства, вирішення поточних завдань, пов'язаних із підвищенням виробничих показників, посилен-

ня мотивації співробітників. Основні завдання реалізації кадрового консалтингу полягають у створенні та впровадженні ефективних технологій управління персоналом відповідно до індивідуальних цілей підприємства. Консультуванням із питань персоналу займаються як універсальні консалтингові компанії, так і вузькоспеціалізовані кадрові агентства.

Кадровий консалтинг залежно від сфер та об'єктів застосування спрямований на реалізацію політики у сфері управління персоналом на основі використання основних напрямів, які наведено на рис. 1.

Предметом кадрового консалтингу є процеси, пов'язані з розробленням методик стосовно мотивування персоналу, систем зарплат в організації, посадових інструкцій, кадровий документообіг тощо.

Залучення зовнішніх консультантів до системи управління персоналом підприємства передбачає формування та систематизацію ключових інструментів реалізації кадрового консалтингу (табл. 1).

Ключові компетенції кадрового консалтингу охоплюють усі сфери кадрової діяльності й спрямовані на її прогнозування, планування, проектування, регламентування, нормативне забезпечення та раціональну організацію і функціонування системи управління персоналом.

Кадровий консалтинг користується особливою популярністю серед вітчизняних підприємств. Діяльність суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на наданні консалтингових послуг у сфері управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності менеджменту, покращення відносин між співробітниками, побудову корпоративної культури. Консалтингові послуги у сфері управління персоналом можуть використовуватися на різних етапах розвитку підприємства: зародження і становлення, зростання, зрілості, а також спаду [2].

Технологія реалізації кадрового консалтингу на підприємствах розпочинається з моменту прийняття рішення стосовно доцільності кадрового консалтингу, а завершується – моментом прийняття рішення відносно успішності кадрового консалтингу незалежно від того, чи буде потрібен подальший консультативний супровід із боку виконавця (рис. 2).

На кожній із зображених стадій відбувається уточнення та розширення функціоналу реалізації кадрового консалтингу.

Послуги кадрового консалтингу найбільш затребувані підприємствами середнього і великого бізнесу, зокрема, у таких секторах національної економіки, як енергетика, нафтогазова галузь, важка промисловість, торгівля, харчова промисловість, машинобудування, телекомунікації, банки. Водночас зростання інтересу до консалтингового супроводу бізнесу в будь-якій із галузей пов'язане насамперед зі зростанням конкуренції [3].

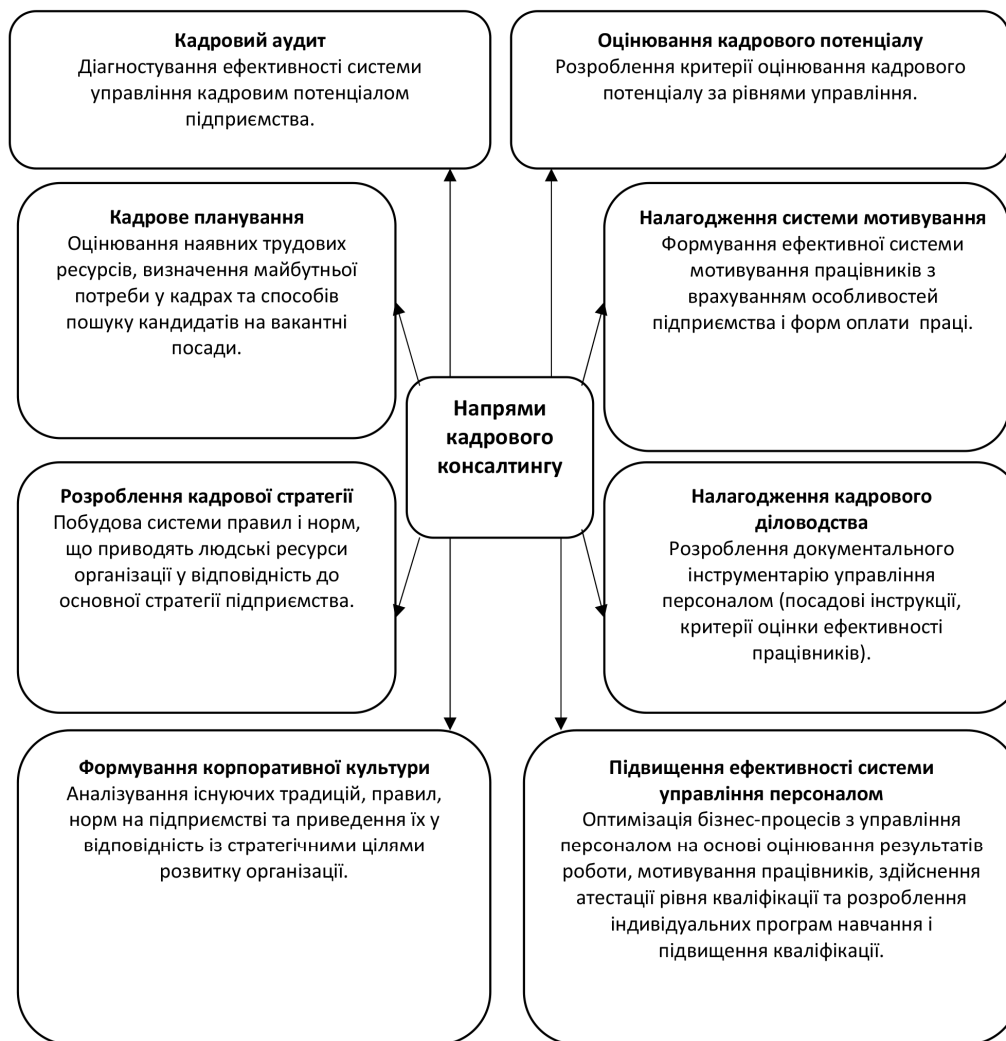


Рис. 1. Напрями реалізації кадрового консалтингу на підприємствах [сформовано авторами]

Таблиця 1

Характеристика основних інструментів реалізації кадрового консалтингу
[систематизовано авторами]

№ з/п	Інструменти реалізації кадрового консалтингу	Характеристика основних інструментів реалізації кадрового консалтингу
1	Коучинг	Впровадження в практику роботи технології управління знаннями для накопичення, обміну та використання професійних компетентностей, управління експертними та інтелектуальними ресурсами, обміну досвідом.
2	Рекрутинг	Удосконалення системи пошуку, підбору, конкурсного відбору, кар'єрного супроводу персоналу, інформаційного забезпечення роботи з персоналом.
3	Аутсорсинг	Делегування повноважень зовнішньому експерту для виконання окремих завдань управління персоналом із метою оптимізації витрат, підвищення ефективності персоналу та активізації просування підприємства.
4	Тренінг	Формування ефективної системи управління персоналом, яка передбачає побудову моделі компетенцій, планування розвитку персоналу, управління мотивацією персоналу, а також вибір інструментів впливу.
5	Хедхантинг	Пошук та підбір висококваліфікованих фахівців із визначеними професійними якостями.



Рис. 2. Технологія реалізації кадрового консалтингу на підприємствах [розроблено авторами]

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання кадровий консалтинг є дієвим механізмом, який спрямований на розв'язання проблем підприємства-замовника стосовно підбору та оцінювання персоналу, створення результативної команди, здійснення ефективного управління, підвищення продуктивності персоналу. В Україні консалтинг у кадровій сфері став найпопулярнішим різновидом таких послуг.

Список використаних джерел

1. Бажанова В.Ю., Русінко М.І. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 35–40.
2. Брінцева О.Г. Оцінка ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом в регіонах. Х.: НТУ «ХПІ», 2010. № 6. С. 112–124.
3. Тучик Т. Косалтинг по-українськи. *Фінансовий директор*. 2008. № 3. С. 23–25.
4. Краснейчук А.О. Перспективи впровадження кадрового консалтингу в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Krasneychuk.pdf
5. Ровенська В.В., Дегтярьова К.О. Основи використання консалтингу в управлінні персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf>
6. Фінагіна О.В., Білан О.В., Матвієнко О.Д. Наукові засади управлінського консультування в системі сучасних знань менеджменту: інтереси бізнесу, галузі, регіонів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної*

академії. 2016. Вип.6–1. С.165–170.

7. Kuzmin O., Melnyk O., Bortnikova M. The set of instruments for diagnosing the consulting projects: monograph. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. 108 p.

References

1. Bazhanova V.Yu., Rusinko M.I. Influence of HR consulting development on increasing the effectiveness pf organizational process in enterprise. *Economic scope*, 2008. № 12/2. pp. 35–40. (in Ukrainian).
2. Brintseva O.H. Evaluation of the effectiveness of consulting activities on personnel management in the regions. Kharkiv: NTU «KhPI», 2010. № 6. pp. 112–124. (in Ukrainian).
3. Tuchik T. Consulting in Ukrainian. *Financial Director*, 2008. № 3. pp. 23–25. (in Ukrainian).
5. Krasneichuk A.O. Prospects for the implementation of personnel consulting in the activities of public authorities and local self-government. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Krasneychuk.pdf. (Last accessed: 09.11.2020). (in Ukrainian).
6. Rovenska V.V., Dehtiarova K.O. The basics of implementing consulting in personnel management. *Global and National Problems of Economy*, 2015. Issue 4. pp. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/117.pdf>. (Last accessed: 09.11.2020). (in Ukrainian).
7. Finahina O.V., Bilan O.V., Matvienko O.D. Scientific foundations of management consulting in the system of modern management knowledge: interests of business, industry, regions. *Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 2016. Issue 6–1. pp. 165–170. (in Ukrainian).
8. Kuzmin O., Melnyk O., Bortnikova M. The set of instruments for diagnosing the consulting projects: monograph. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. 108 p.