

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КАДРОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Резюме. У статті досліджено історію розвитку управлінського та кадрового консалтингу в Україні, охарактеризовано основні види вітчизняних консалтингових послуг. Проаналізовано основні чинники становлення ринку кадрового консультування в Україні. Виокремлено основних провайдерів на вітчизняному ринку послуг кадрового консалтингу та охарактеризовано їх послуги. Виявлено та проаналізовано внутрішні та зовнішні проблеми консалтингових фірм, що надають послуги у сфері кадрової роботи. Окреслено основні напрямки та перспективи розвитку кадрового консультування в Україні.

The summary. In article are investigated history of development of administrative and personnel consulting in Ukraine and it is given the characteristic to principal views of domestic consulting services. Major factors of development of the market of personnel consulting in Ukraine are analyzed.

It is allocated the basic providers in the domestic market of personnel consulting and it is given the short characteristic to kinds of their services. It is allocated and analyzed internal and external problems of consulting firms which services in sphere of personnel work render. The basic directions and prospects of development of personnel consulting in Ukraine are defined.

Ключові слова: управлінський консалтинг, кадровий консалтинг, послуги кадрового консалтингу, завдання кадрового консалтингу, провайдери консалтингових послуг, внутрішні проблеми консалтингових фірм, зовнішні проблеми консалтингових фірм, напрямки та перспективи розвитку кадрового консалтингу в Україні.

Вступ. Бурхливий розвиток економіки ХІХ ст. вимагав не лише вдосконалення принципів і методів управління організаціями, але і їх розповсюдження. Поява менеджмент-консалтингу спричинена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли керівник уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи. Розвиток управлінського консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва організацій, так і для менеджерів

Аналіз досліджень і публікацій. У науковій літературі проблематика функціонування ринку консалтингових послуг висвітлюється в працях відомих вчених, економістів і практиків, серед яких є зарубіжні (Р. Джентл, М. Кубр, Д. Майстер, Ф. Стеєле, М. Фербер) [1;2;3;4;5] та вітчизняні (В. Верба, В. Коростельов, Т. Решетняк, О. Трофімова, Ю. Чернов) [6;7;8;9] науковці. Віддаючи належне результатам наукових досліджень, слід констатувати той факт, що в літературних джерелах відсутні комплексні дослідження становлення та функціонування ринку консалтингових послуг у сфері кадрової роботи. Нерозв'язаність зазначеної проблеми зумовила мету даного дослідження.

Метою даної статті є дослідження історії становлення кадрового консалтингу як однієї з основних послуг управлінського консультування, аналіз основних чинників, які впливають на функціонування ринку кадрових консалтингових послуг та окреслення напрямків та перспектив його розвитку в Україні.

Сьогодні управлінське консультування є надзвичайно важливим елементом економічної інфраструктури розвинутих країн світу. Відповідно до міжнародної класифікації на сьогоднішній день виділяють 84 види консалтингових послуг. На вітчизняному ринку можна виділити 13 груп консалтингових послуг (рис. 1):

1. Управлінський консалтинг: оргдіагностика, експрес-діагностика; організаційний розвиток; антикризове управління; стратегічне планування та управління; інноваційний консалтинг; розробка організаційних структур та систем управління; управління організаційними змінами; реструктуризація; управління корпоративними фінансами; управлінський облік; аутсорсінг; «прокат директорів»; кадрове діловодство (розробка посадових інструкцій).

2. Інвестиційний консалтинг: управління проектами; підготовка інвестиційних меморандумів; розробка та комплексна експертиза інвестиційних проектів; розробка бізнес-планів; управління фінансовими ризиками; лізинг; аналіз та моніторинг інвестиційних проектів; супровід інвестиційних проектів; фандрайзинг.

3. Аудитінг: загальногосподарський аудит; аудит фінансових інститутів; внутрішній аудит; системний і фінансовий аналіз господарської діяльності; становлення та ведення бухгалтерського обліку; податкове планування та оптимізація оподаткування; взаєморозрахунки; бюджетування.

4. Інвестиційний консалтинг: управління проектами; підготовка інвестиційних меморандумів; розробка та комплексна експертиза інвестиційних проектів; розробка бізнес-планів; управління фінансовими ризиками; лізинг; аналіз та моніторинг інвестиційних проектів; супровід інвестиційних проектів; фандрайзинг.

5. Аудитінг: загальногосподарський аудит; аудит фінансових інститутів; внутрішній аудит; системний і фінансовий аналіз господарської діяльності; становлення та ведення бухгалтерського обліку; податкове планування та оптимізація оподаткування; взаєморозрахунки; бюджетування.

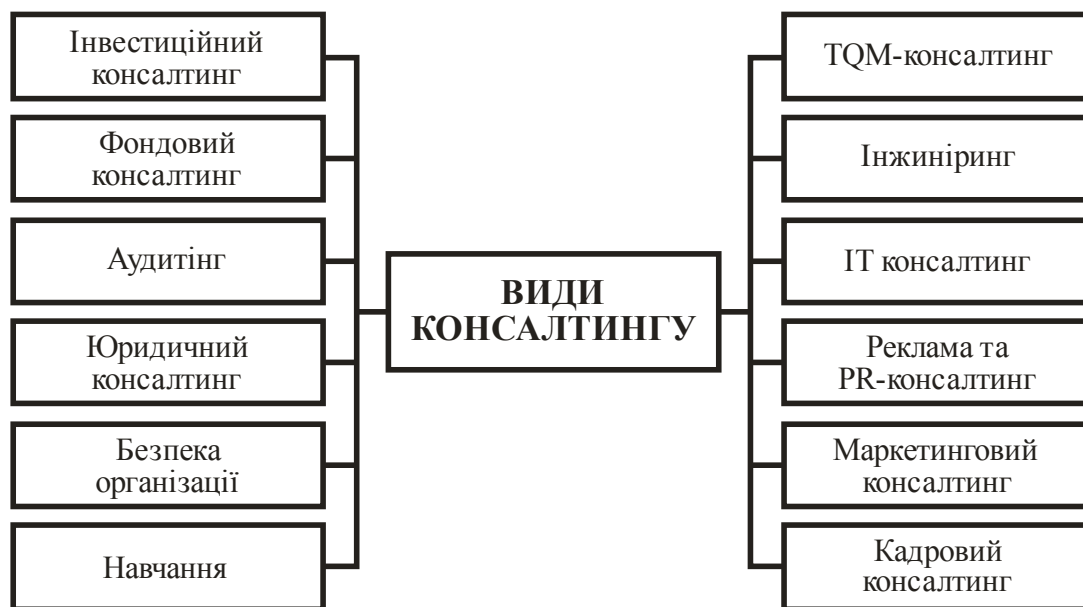


Рис. 1. Класифікація консалтингових послуг в Україні ¹

¹ Примітка. Наведено автором на основі [10]

6. Фондовий консалтинг: управління фінансовими ресурсами; оцінка майнових комплексів; оцінка цінних паперів; розміщення та придбання цінних паперів; емісія цінних паперів; брокерське обслуговування; оцінка майнових прав та інтересів.

7. Управління якістю: створення системи якості; сертифікація системи якості; проведення аудиту системи якості; проведення внутрішніх перевірок системи якості; аналіз документації в системі якості; розробка Посібника з якості; розробка та впровадження елементів TQM.

8. Інжиніринг: оцінка технологічних можливостей організації; підготовка виробничого процесу; забезпечення процесу виробництва; впровадження нових технологій, нової техніки; виробничий дизайн.

9. Інформаційно-технологічний консалтинг: автоматизація офісів та документообігу; автоматизація бізнес-процесів (BPA); реінжиніринг бізнес-процесів (BRP); планування ресурсів організації (ERP); розробка та супровід спеціалізованого програмного забезпечення (ПО); створення та супровід спеціалізованих баз даних; системне інтегрування; створення та супровід комп'ютерних систем; проектування та встановлення комп'ютерних мереж; надання інтернет-ресурсів; встановлення web-серверів та розробка web-сайтів і Інтернеті.

10. Маркетинговий консалтинг: маркетинг-планування; комплексний аналіз ринку; розробка систем стимулювання ринку; аналіз тенденцій збуту; ціноутворення та цінова політика; пошук ділових партнерів; оптимізація логістики.

11. Реклама та зв'язки з громадськістю (public relations): формування іміджу організації; комплексні рекламні компанії; медіа-планування; підготовка та проведення компаній public relations; інформаційна підтримка; перевиборні технології.

12. Кадровий консалтинг: оптимізація організаційної структури; оптимізація взаємодії підрозділів (формування команди); розробка стратегії мотивації персоналу; вирішення внутрішніх конфліктів; медіаторство; психологічне консультування.

13. Навчання: конференції; курси; семінари; круглі столи; тренінги; ділові ігри; організаційно-ділові ігри; рольові ігри; метод майстер-класу; кейс-технології; системно-думкодіяльна (СМД) методологія; теорія рішення винахідливих завдань (ТРВЗ).

14. Безпека організації: технічні системи безпеки: охоронні послуги; перевірка благонадійності потенційних партнерів; проведення експертизи об'єктів і інформації; патентна діяльність; захист інформації.

15. Юридичний консалтинг: створення, реєстрація, акредитація, інкорпорація організації; акціонування організації; експортно-імпорتنі операції; offshore; патентування та ліцензування; повернення вкладів, банкрутство; ліквідація; реструктуризація заборгованості; ведення справ у арбітражних і третейських судах; юридична експертиза документів; лобювання інтересів клієнтів; участь у переговорах (медіаторство) [10].

Одне із чільних місць в галузі управлінського консультування належить кадровому консалтингу, який охоплює оцінку і вирішення проблем кадрової політики організації, планування трудових ресурсів, відбір і найм працівників, навчання, мотивацію персоналу, формування корпоративної культури, кадрову логістику тощо.

Практично всі організації незалежно від розміру та форм власності стикаються з проблемами в сфері управління персоналом, його підбору, адаптації, оцінки, навчання, мотивації тощо. Неефективно побудована система управління персоналом створює цілу низку внутрішніх проблем і гальмує розвиток організації.

В Україні консалтингові послуги з пошуку і підбору персоналу з'явилися на початку 90-х років, що пов'язано з початком активного освоєння іноземним капіталом нашого ринку і розвитком приватного підприємництва. Цьому сприяли три основні фактори: підвищення ролі людських ресурсів у розвитку економіки в цілому і у забезпеченні конкурентоздатності кожного окремого підприємства зокрема; зростання ролі ключових співробітників, здатних генерувати ідеї, грамотно організувати виробництво і керувати ним; елементарний економічний розрахунок, який свідчить про те, що звертатися періодично за послугами рекрутерів значно дешевше, аніж постійно утримувати великий штат кадровиків.

До основних завдань, які покликаний вирішити кадровий консалтинг, належать: організація «з нуля» діяльності кадрової служби; підвищення ефективності діяльності діючої кадрової служби; розробка та оптимізація окремих процедур з управління кадрами: документацій не забезпечення управління персоналом; адаптація персоналу; оцінка персоналу; система стимулювання та мотивації; навчання та розвиток.

При цьому кадровий консалтинг покликаний забезпечити: підвищення ефективності системи мотивації персоналу шляхом її оптимізації з врахуванням індивідуальних особливостей організації та потреб працівників; формування корпоративної культури організації за допомогою аналізу існуючих в ній традицій, правил, норм та приведення їх у відповідність до стратегічних цілей розвитку; оцінка кадрового потенціалу організації шляхом діагностики індивідуальних психологічних характеристик працівників і груп; підвищення ефективності системи управління персоналом на основі виявлення проблемних зон і цінностей, а також за допомогою розкриття потенціалу окремих працівників та підрозділів в цілому.

Попит на вітчизняному ринку кадрових послуг на сьогодні чітко сегментував основних провайдерів цих послуг: компанії, що спеціалізуються на підборі вищого керівного складу й ексклюзивних фахівців; агентства по підборі персоналу (рекрутингові агентства); агентства по працевлаштуванню.

На сьогоднішній день провайдери кадрових консалтингових послуг надають споживачам широкий спектр послуг, зокрема: консультації по системі управління персоналом; розробка кадрової політики; удосконалення організаційно-кадрової структури; розробка системи мотивації і оцінки персоналу; відбір персоналу (рекрутинг); цілеспрямований відбір персоналу (відбір дуже рідкісних спеціалістів); «полювання за головами»; обслуговування звільненого

персоналу; тестування персоналу або тих, хто шукає роботу; кадрова логістика; аутсорсінг; оцінка «безпеки персоналу»; «чорні» технології, пов'язані із безпосереднім завданням внутрішньої кадрової політики; аутплейсмент, мета якого полягає в тому, що при скороченні персоналу організація не дає звільненим працівникам відступних, а спрямовує на оплату послуг різного роду агентств, які шукають роботу вивільненим працівникам; кадровий аудит; зовнішня кадрова служба; консультації для тих, хто шукає роботу тощо (табл. 1).

На сьогоднішній день природа та характер проблем, з якими стикаються консалтингові фірми, що надають послуги у сфері кадрової роботи, є надзвичайно широким. З метою кращого розуміння та систематизації всі проблеми доцільно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх проблем кадрових консалтингових фірм належать:

Таблиця 1

Основні види послуг кадрового консультування¹

Вид консалтингової послуги	Зміст консалтингової послуги
Підбір, відбір та найм персоналу	Формалізований і систематизований процес підбору-відбору персоналу
Адаптація персоналу	Побудований процес пристосування індивідуума до робочого місця, включення його в систему взаємовідносин колективу, засвоєння всіх умов праці та оволодіння в короткі строки професійними навичками та вміннями
Оцінка персоналу	Проведення формалізованої оцінки відповідності працівника (його знань, умінь, навиків, кваліфікації) займаній ним посаді чи посаді, на яку він претендує, відповідно заданим критеріям
Ассесмент-центр	Виявлення визначених якостей у працівників шляхом комплексного оцінюючого дослідження виконання ними типової для даної чи потенційної посади завдань
Розвиток і навчання персоналу	Ліквідація розриву між тим, що працівник знає та вмє, і тим, що йому необхідно знати та вмєти, вирішуючи завдання на своїй посаді
Мотивація персоналу	Створення таких умов регулювання трудових відносин. В рамках яких у працівника виникає потреба самовіддано працювати, спонукати себе та інших до праці з метою досягнення загальних цілей
Аутсорсінг персоналу	Повне або часткове кадрове супроводження компанії в ролі зовнішньої служби управління персоналом.
Формування корпоративної культури	Вагомий стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників на загальні цілі, мобілізувати колектив, забезпечувати відданість справі

¹ Примітка. Складено автором

- проблема кваліфікованих фахівців. Консультанта робота в даний час вимагає досить високого кваліфікаційного, рівня, не обіцяючи, у той же час, стабільності прийнятнього доходу. Досвідчені практики важко йдуть у цю сферу бізнесу. Молодим же фахівцям, незважаючи на їхню допитливість і сприйнятливність до нового, часто не вистачає досвіду і знання об'єкта дослідження «зсередини»;
- проблема роботи з великими об'єктами дослідження. Як правило, консалтингова фірма має в штаті невелику кількість фахівців. Це створює проблеми по глибині проведеного дослідження і швидкості виконання замовлення у випадку, якщо необхідно зробити обстеження великого чи підприємства вирішити великий комплекс питань;
- проблема комплексності послуг. Досить важко об'єднати в рамках однієї консультаційної фірми вузьких фахівців багатьох напрямків, або фахівців, що володіють глибокими знаннями в декількох сферах практичного застосування. Тому діяльність консалтингових фірм тяжіє до спеціалізації. У зв'язку з цим може виникнути ситуація, коли замовник,

задоволений якістю послуг консультаційної фірми, налаштований працювати з нею по широкому спектрі своїх проблем, а фірма не готова до цього через відсутність у її штаті фахівців відповідного напрямку.

До зовнішніх проблем кадрових консалтингових фірм належать:

- відсутність у більшості керівників досвіду і, відповідно, культури роботи з консалтинговою фірмою. У багатьох керівників існує стійке переконання, що сторонні фахівці не можуть краще нього знати і зрозуміти проблеми його підприємства. Тому, навіть коли вони і звертаються до послуг консалтингових фірм, то співвідносять результати і висновки, зроблені консультантом, із власним баченням проблеми. У принципі це нормальне явище, якби нестандартні рішення, та й просто висновки, що виходять за рамки стереотипів такого керівника, без яких-небудь аргументів не сприймалося як абсолютно помилкові. І тут уже важко доводити, що, незважаючи на всю розмаїтість специфіки діяльності підприємств і їхніх проблем, існують загальновикористовувані підходи і формалізація будь-якої нестандартної ситуації. Крім того, специфіка консультаційної фірми в більшій мері визначається рішенням нетипових завдань;
- суб'єктивна оцінка замовниками вартості консультаційних послуг. Часто в замовників виникають питання щодо ціноутворення на послуги консультаційних фірм. Це правомірне питання, але часом важко пояснити, що вартість послуг – це не просто заробітна плата конкретного виконавця. Крім елементарних накладних витрат, це ще і час, а також конкретні засоби, витрачені на постійну підтримку і підвищення відповідної кваліфікації фахівців.

З огляду на вищеперераховані внутрішні та зовнішні проблеми, до основних напрямків розвитку кадрового консалтингу в Україні можна віднести:

1. Збільшення кількості компаній, що для пошуку висококваліфікованих фахівців звертаються в агентства по підбору персоналу і платять за такі послуги.
2. Ріст вимог замовників до професіоналізму кадрових агентств. Очевидно, що практика буде встановлювати стандарти професійної діяльності.
3. Розширення арсеналу застосовуваних інструментів пошуку кандидатів, активніше освоєння Інтернет-ресурсів, розвиток інформаційних технологій усередині агентств (у т.ч. автоматизація баз даних).
4. Швидкий розвиток великих агентств, що одержують додаткові конкурентні переваги за рахунок наявності великих баз даних, застосування ефективних інформаційних технологій і внутрішньої спеціалізації чи підрозділів рекрутерів.
5. Розвиток спеціалізації невеликих агентств як умова виживання при конкуренції, що підсилюється, з боку великих чи спеціалізованих агентств. Невелике багатопрофільне агентство в перспективі може існувати або на обмеженому місцевому ринку, або як доповнення до кадрових служб однієї чи декількох великих компаній, з якими установаються постійні партнерські відносини.
6. Розвиток мережевих кадрових агентств і комерційних об'єднань міжрегіонального типу.
7. Входження найбільш сильних агентств у міжнародні рекрутингові мережі й об'єднання, транснаціональна інтеграція.
8. Розвиток спектра послуг кадрової індустрії.

Незважаючи на те, що значна кількість компаній відчуває необхідність консультаційної допомоги з питань кадрової роботи, попит на послуги кадрового консультування в Україні залишається низьким. Основними причинами цього є: складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності; відсутність культури роботи з незалежними експертами; побоювання щодо порушення конфіденційності; низька платоспроможність клієнтів; неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування; складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості [6].

Поряд із недостатньою розвиненістю консалтингового бізнесу та як наслідок – низьким попитом на його продукти, кадровий консалтинг в Україні має свої перспективи. Поступове збільшення попиту на послуги кадрового консультування може відбутися в результаті: поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи

виконання замовлення; переходу на постійне консультативне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей і пропозицій.

Можливий успіх фірм, які нині надають послуги з кадрового консультування, багато в чому залежить від їх готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультативних пропозицій. Майбутнє кадрового консалтингу нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Використана література

1. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге/ Р. Джентл. – СПб., 2003. – 192 с.
2. Кубр М. Управленческое консультирование: В 2 т./ М. Кубр.– М., 1992. – 316 с.
3. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом: Материалы для обсуждения // www.davidmaister.com
4. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA. University Massachusetts Press, 1975. – 256 p.
5. Иванов М., Фербер М. Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг/ М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 156 с.
6. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. Посібник/ В.А. Верба, Т.І. Решетняк.– К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
7. Трофимова О.К. Введение в управленческий консалтинг // www.cfin.com
8. Чернов Ю.В., Комишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учебн. Пособие/ Ю.В. Чернов, С.В. Комишин, А.И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс. 2003. – 272 с.
9. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
10. Класифікація консалтингових послуг в Україні // www.alpina.kiev.ua/biblioteka/klassifikaciya-konsalting/