

essment methodology]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plekhanova*, no. 8 (2012): 80-87.

Khalina, V. Yu., and Vasylieva, T. S. "Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu" [Client orientation as a new paradigm for doing business]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9 (2018): 75-78.

Kharskiy, K. "Klientoorientirovannost kak ona yest" [Customer focus as it is]. <http://blog.harskiy.ru/клиентоориентированность-как-она-ес/>

Khutorskiy, P. O., and Stepura, V. A. "Kliientoorientovanist stratehichnoho menedzhmentu yak vyklyk ekonomichnoi nestabilnosti" [Client orientation of strategic management as a challenge of economic instability]. *Ekonomika i menedzhment 2017: Perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku. Dnipro*, 2017. 51-53.

Lazorenko, L. V. "Osoblyvosti systemy kliientoorientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy mobilnoho zv'iazku" [Features of the system of client-oriented management of mobile communication enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 11 (2017): 90-93.

Loshkov, V. "Klientoorientirovannost, v chem sut" [Customer focus, what is the essence]. http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo/klientoorientirovannost_v_chem_sut/6-1-0-1298

Morhulets, O. B. "Kliientoorientovana model servis-menedzhmentu" [Client-oriented model of service management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 4, no. 9 (2014): 111-115.

Pyvennyi, I. Ya. "Kliyentoorientirovannyi podkhod k razvitiyu organizatsii" [Customer-oriented approach to the development of the organization]. *Almanakh sovremennoy nauki i obrazovaniya*, no. 6 (2015): 132-135.

Rarasuraman, A. A., Zeitaml, V., and Berry, L. "Sonsertual Model of Service Quality and its Implications for Further Research". *The Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4 (1985): 41-50.

Riabokon, N. P., and Martinovych, V. H. "Indykatory kliientoorientovanoho pidkhodu" [Indicators of client-oriented approach]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 2, no. 21 (2016): 104-107.

Ryzhkovskiy, B. "Kogda kliyent golosuyet dengami?" [When does a customer vote with money?]. *Upravleniye kompaniyey*. 2005. https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money_vote.htm

Vantukh, T. Z. "Sutnist ta vyznachennia poniattia «kliientoorientovana depozytna polityka»" [The essence and definition of "client-oriented deposit policy"]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 2 (2015): 17-25.

Vasilev, G. A. *Povedeniye potrebiteley* [Consumer behavior]. Moscow: Vuzovskiy uchebnik, 2004.

УДК 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

РЕКРУТИНГ У КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЯХ У КОНТЕКСТІ ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ

©2019 МАХОВА Г. В., ПАНАСЮК В. В.

УДК 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

Махова Г. В., Панасюк В. В. Рекрутинг у консалтингових компаніях у контексті зміни поколінь

Мета статті полягає в ідентифікації основних проблем в управлінні персоналом консалтингових компаній та визначенні можливих напрямів їх подолання. Описані основні етапи рекрутингового процесу співробітників консалтингової компанії. Виявлено чинники, які впливають на його ефективність, серед яких найбільше значення мають методи та способи відбору персоналу. Запропоновано доповнити процес відбору техніками, які дозволять виявити психологічні якості, ціннісні орієнтири та кар'єрні плани кандидатів з урахуванням особливостей покоління Z. Це дозволить збільшити життєвий цикл співробітників у компанії та уникнути додаткових витрат, пов'язаних із заміщенням співробітників, що звільнилися.

Ключові слова: консалтингові компанії, управління персоналом, життєвий цикл співробітника, рекрутинговий процес, етапи рекрутингового процесу, покоління Z, методи та способи відбору персоналу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-251-258>

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Махова Галина Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри стратегії бізнесу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: halyna.makhova@kneu.ua

Панасюк Вікторія Василівна – магістр, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: victoria.neonila.panasiuk@gmail.com

УДК 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

Махова Г. В., Панасюк В. В. Рекрутинг в консалтинговых компаниях в контексте смены поколений

Целью статьи является идентификация основных проблем в управлении персоналом консалтинговых компаний и определение возможных направлений их решения. Описаны этапы рекрутингового процесса сотрудников консалтинговой компании. Определены факторы, влияющие на его эффективность, среди которых наибольшее значение имеют методы и способы отбора персонала. Предложено дополнить процесс отбора техниками, позволяющими определить психологические качества, ценностные ориентиры и карьерные планы кандида-

UDC 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

Makhova H. V., Panasiuk V. V. Recruiting in the Consulting Companies in the Context of Generation Change

The article is aimed at identifying the main problems in the management of staff of consulting companies and defining possible directions to solving them. The stages of recruitment process of employees of a consulting company are described. The factors that influence its effectiveness are defined, among which methods and ways of staff selection are the most important. It is proposed to supplement the selection process with techniques that allow to determine psychological qualities, values and career plans of candidates,

тов с учетом особенностей поколения Z. Это позволит увеличить жизненный цикл сотрудников и избежать дополнительных затрат, связанных с замещением уволившихся сотрудников.

Ключевые слова: консалтинговые компании, управление персоналом, жизненный цикл сотрудника, рекрутинговый процесс, поколение Z, методы и способы отбора персонала.

Рис.: 2. Табл.: 2. Библ.: 8.

Махова Галина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры стратегии бизнеса, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: halyna.makhova@kneu.ua

Панасюк Виктория Васильевна – магистр, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: victoria.neonila.panasiuk@gmail.com

taking into account the characteristics of the Generation Z. This will increase the life cycle of employees and avoid the additional costs associated with replacing the resigned staff.

Keywords: consulting companies, staff management, life cycle of employee, recruitment process, Generation Z, methods and ways of selection of staff.

Fig.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 8.

Makhova Halyna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Strategy, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: halyna.makhova@kneu.ua

Panasiuk Victoria V. – Master, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: victoria.neonila.panasiuk@gmail.com

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу сприяє активному поширенню інноваційних методів виробництва та інформаційних технологій. Це приводить до змін в управлінні персоналом, формування «людяних» організацій, в яких саме люди виступають головним активом, перегляду компаніями цінностей та пріоритетів. На перший план виходять проблеми вдосконалення управління персоналом відповідно до викликів і тенденцій сучасного бізнесу: перегляд систем мотивації та винагорода, програм розвитку, навчання та лідерства, удосконалення рекрутингу тощо. Питанням управління персоналом присвячені праці Е. Демінга, Е. Майклза, Х. Хендфілд-Джонса та Е. Екселрода, Д. Ульріха, Ф. Герцберга, Б. Снідермана та багатьох інших.

Основна увага зазвичай приділяється управлінню персоналом у контексті організації праці, мотивації, лідерства. Сучасні ж тенденції у сфері управління персоналом на перше місце висувають цінність людей, удосконалення робочого простору, забезпечення довгострокових перспектив працівників тощо. Провідними компаніями у сфері управління персоналом традиційно вважалися консалтингові, зокрема компанії «великої четвірки». Але й ці компанії сьогодні стикаються з певними проблемами з персоналом.

Метою статті є ідентифікація основних проблем в управлінні персоналом в консалтингових компаніях та визначення можливих напрямів їх подолання.

Сучасні компанії знаходяться під впливом низки факторів, які змінюють процес управління на всіх рівнях та в усіх функціях. Зокрема, зміни відбуваються в управлінні персоналом, і їх слід розглядати в поведінковому та технологічному вимірах.

Поведінковий вимір відображає розбіжності в цінностях, поглядах на життя, роботу та кар'єру представників різних поколінь. Сьогодні керівники компаній та HR-фахівці управляють співробітниками, які належать до різних поколінь, відповідно, мають різні очікування, використовують різні підходи та методи роботи. Так, працівники покоління Y характеризуються тягінням до співпраці, прагнуть швидких ре-

зультатів, достатньо комунікативні, цінують вільну атмосферу. Покоління працівників, що народжені наприкінці ХХ – початку ХХІ століття – перше повністю цифрове покоління. Їх цінності поки ще у процесі формування, але психологи відзначають схильність до індивідуалізму, самовпевненість, прагнення успіху [1]. Відмінності поколінь створюють додаткові труднощі при підборі персоналу, формуванні команд, виборі програм навчання та розробці систем мотивації для співробітників. Заради ефективної роботи компанії корпоративна культура повинна враховувати, інтегрувати та балансувати цінності різних поколінь.

Особливості поколінь мають бути враховані й при розробці програм навчання. Так, експерт у сфері освіти Дж. Коатс (J. Coates) у праці «Покоління та стилі навчання» дає такі поради щодо стилю навчання покоління Z [2]:

- ✦ структуризація навчального процесу;
- ✦ візуалізація інформації;
- ✦ яскраве, позитивне подання інформації;
- ✦ усне спілкування;
- ✦ забезпечення ефективного зворотного зв'язку.

Технологічний вимір відображає вплив інновацій та техніко-технологічних змін на процес управління персоналом. Настання «Industry 4.0», елементами якої є використання кіберфізичних систем (англ. *Cyber-Physical System (CPS)*), «хмарних технологій», когнітивних технологій, автоматизація процесів, використання штучного інтелекту зумовлюють принципові зміни в управлінні персоналом, серед яких можна виділити, зокрема, такі: застосування новітніх технологій на робочих місцях змушує працівників освоювати нові відповідні навички, необхідні для роботи з ними; перерозподіл традиційних завдань через використання нових технологій [3; 4].

Зміна ціннісних орієнтирів нових поколінь у поєднанні з технологічними зрушеннями кидає виклик існуючим моделям управління персоналом. Неминучими є модифікація процесу відбору, зміна пріоритетів у процесі розвитку та навчання персоналу. Зокре-

ма, процес рекрутингу сьогодні виходить за традиційні межі підбору працівника на відповідну посаду та перетворюється на пошук талантів [5].

Особливо гостро питання ефективного рекрутингу постає сьогодні для консалтингових компаній в Україні. Традиційно даній сфері притаманний достатньо високий показник плинності кадрів, оскільки часто консалтингові компанії розглядаються молодими фахівцями як місця для старту кар'єри та розвитку професійних компетенцій для подальшої роботи в інших сферах. Але останнім часом компанії, зокрема компанії «великої четвірки», стикаються із проблемою суттєвого скорочення часу життєвого циклу співробітників, що відображається на ефективності роботи компанії, зростанні витрат, пов'язаних із заміщенням звільнених співробітників тощо. У життєвому циклі працівника консалтингової компанії традиційно виділяються такі стадії:

I. Прийом – відбір, документальне оформлення співробітника та його вихід на роботу.

II. Адаптація та навчання – знайомство з компанією та колективом, внутрішнім розпорядком, функціональними обов'язками. На цьому етапі співробітник усвідомлює сутність роботи, інтенсивно оволодіває професійними знаннями та навичками. Ефективність працівника відносно нижча, ніж на наступних стадіях життєвого циклу.

III. Стадія трудової активності – використання на практиці набутих знань та досвіду, поглиблення знань, ускладнення професійних завдань, що виконує працівник. На цій стадії працівник має сильні мотиви для подальшого розвитку.

IV. Професійна реалізація – для цієї стадії характерне стрімке зростання професійного рівня працівника, розширення його повноважень, підвищення рівня відповідальності. Це проявляється у залученні до управління проектами, контролі за виконанням завдань молодшими членами команди, комунікації з клієнтом тощо.

V. Зниження професійної активності та зростання управлінської активності – на даній стадії праців-

ник вичерпує можливості зростання в професійній сфері, але залучається до управлінської діяльності: координація декількох проектів, участь в управлінні компанією, взаємодія з клієнтами і т. ін.

VI. Відсутність бажаного розвитку – характерна при досягненні верхньої межі професійного зростання в даній компанії, але при цьому власний потенціал працівника реалізований не повністю. Це призводить до того, що працівник або покидає компанію, або змінює функціональну сферу всередині компанії.

Фактично життєвий цикл працівника збігається з його кар'єрним просуванням, традиційним сценарієм якого є прихід на позицію спеціаліста першого рівня/аналітика/молодшого консультанта та проходження подальших рівнів до партнера/старшого партнера.

За умови слідування традиційному плану кар'єрного розвитку кожен рівень кар'єри співвідноситься з певним етапом життєвого циклу співробітника (рис. 1).

Зазвичай, відповідно до традиційного кар'єрного плану, працівник завершував свій життєвий цикл у компанії після досягнення максимальної професійної реалізації. Проте сьогодні спостерігається тенденція скорочення життєвого циклу співробітників, вони переривають його на стадії адаптації, навчання або трудової активності, не досягаючи максимальної професійної реалізації. Це знаходить відображення у зростаючій кількості звільнених працівників першого та другого року, саме вони становлять найбільшу частку в структурі звільнених працівників (рис. 2).

Необхідність заміщення звільнених працівників зумовлює зростання витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників. У середньому ці витрати оцінюються на рівні 16–17 тис. грн при заміщенні однієї посади. Також слід урахувувати втрати доходу внаслідок заміщення співробітника. Результати аналізу показали, що результативність використання робочого часу новоприйнятих співробітників суттєво відрізняється від результативності тих, хто має досвід роботи (табл. 1).

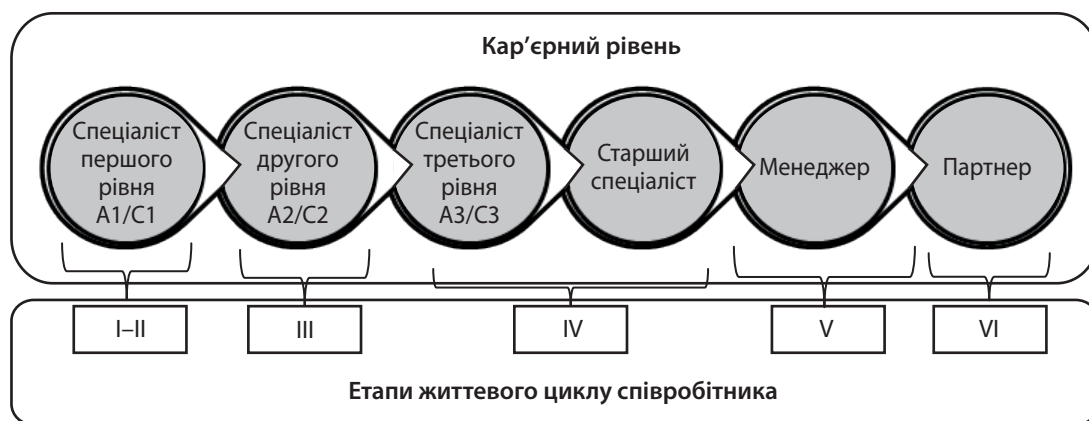


Рис. 1. Традиційний план кар'єрного розвитку співробітника консалтингової компанії

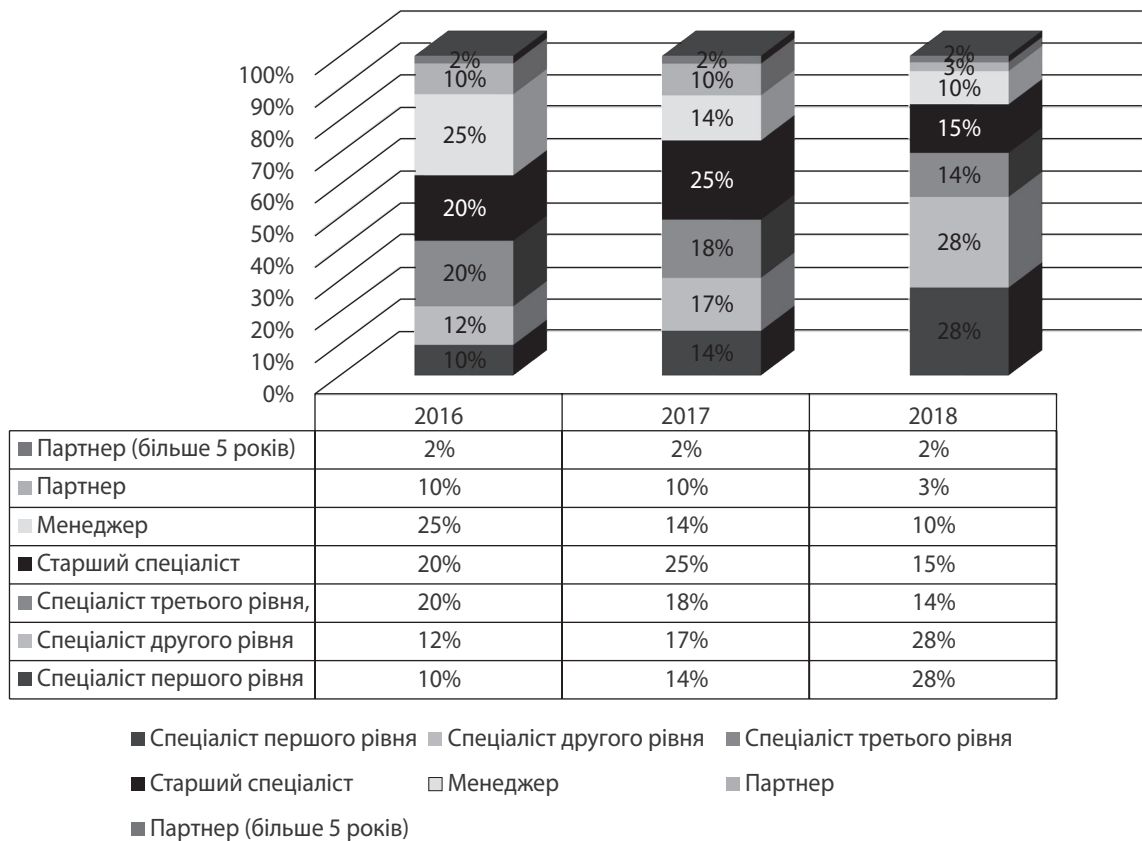


Рис. 2. Структура звільнених працівників компанії «великої четвірки» у 2016–2018 рр.

Таблиця 1

Результативність використання робочого часу новоприйнятими працівниками та працівниками з досвідом у консалтингових компаніях на різних кар'єрних рівнях*

Кар'єрний рівень	Результативність використання робочого часу працівником з досвідом	Результативність використання робочого часу новоприйнятим працівником
Спеціаліст першого рівня	0,5	0,35
Спеціаліст другого рівня	0,7	0,42
Спеціаліст третього рівня	0,9	0,63
Старший спеціаліст	1	0,7
Менеджер	0,8	0,72
Партнер	0,7	0,56

Примітка: * – під результативністю розуміється частка часу, що приділяється вирішенню професійних проектних завдань, у загальному робочому часі працівника.

Отже, виникає протиріччя: чому при високому рівні привабливості та бажаності роботи в консалтингових компаніях, особливо «великої четвірки», для випускників вищих навчальних закладів, молодих фахівців, значному конкурсі на вакантні посади, можливості швидкого кар'єрного зростання, працівники звільняються через 1–2 роки роботи? Традиційно притаманний консалтинговій сфері високий рівень плинності персоналу пояснюється значним психологічним навантаженням, рутинністю роботи для фахівців нижчих рівнів, складністю роботи для працівників більш високих рівнів

тощо. Але, незважаючи на це, раніше життєвий цикл працівників тривав довше. Пояснення скорочення життєвого циклу працівників можна знайти в такому: до компанії приходять працівники покоління Z, які мають специфічні очікування від роботи, по-своєму бачать власну кар'єру та можливості професійного розвитку. У цілому для них притаманно не залишатися тривалий час на одному місці роботи, вони прагнуть одразу бути залученими до вирішення реальних бізнес-задач, розвивати свій лідерський потенціал, при цьому отримувати підтримку наставників, мати гнучкий графік роботи [6; 7]. Через невідповідність

очікувань щодо роботи дійсності, неможливості самореалізації на ранніх стадіях життєвого циклу, неспівпадінні цінностей працівника та компанії багато спеціалістів першого та другого року звільняються з консалтингових компаній. Відповідно, для уникнення таких проблем необхідно враховувати ці аспекти на етапі відбору персоналу та обирати співробітників, які максимально підходять компанії не стільки за навичками та знаннями, але й за баченням роботи, цінностями тощо.

Зазвичай рекрутинг у консалтингових компаніях передбачає такі етапи: попередній відбір, перевірка кандидатів, остаточний відбір, організація виходу на роботу.

Етап попереднього відбору передбачає аналіз джерел, що використовуються для залучення кандидатів, аналіз їх документів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на відповідність вимогам компанії. Переважно для пошуку кандидатів використовуються зовнішні джерела, серед яких особливу роль відіграють інтернет-ресурси розміщення вакансій та резюме, такі як Work.ua, Rabota.ua, HeadHunter.ua. Міжнародні консалтингові компанії мають власні портали для розміщення вакансій та подачі резюме, залучають аутстафінгові компанії. Інформація про вакансії розміщуються на корпоративних сторінках у соціальних мережах, поширюється у вищих навчальних закладах. Компанія Deloitte, наприклад, запровадила бота-рекрутера. Результатом даного етапу є рішення про доцільність особистої зустрічі з кандидатом.

Другим етапом є перевірка кандидатів. На цьому етапі надзвичайно важливо правильно обрати методи та технології для оцінки відповідних якостей, компетенцій та навиків претендентів. Зазвичай перевірка кандидатів включає телефонну співбесіду, тестування когнітивних здібностей (тест на розуміння числової інформації, тест на вербальні здібності, знання іноземної мови тощо), індивідуальні співбесіди з фахівцем з підбору персоналу, з менеджером відділу компанії, до якої прагне потрапити кандидат.

Остаточний відбір передбачає формування цілісного уявлення про кожного з кандидатів за результатами аналізу персональних даних, анкетування, даних соціальних мереж, випробувань тощо, а також порівняння кандидатів та виявлення оптимального з них для відкритої вакансії.

Організація виходу на роботу включає реєстрацію в інформаційній системі компанії, оформлення співробітника, складання та підписання трудового договору.

Така процедура рекрутингу є типовою для консалтингових компаній, при цьому використовуються різні методи оцінки кандидатів залежно від специфіки вакансії. Незважаючи на тривалу та ретельну процедуру відбору персоналу, компанії стикаються із про-

блемою невідповідності працівників посаді, їх незадоволеністю роботою, умовами тощо. Так, опитування співробітників, що вже звільнилися або збираються це зробити, показали, що серед причин такого рішення:

- ✦ неефективна первинна адаптація – співробітнику не вдалося вникнути в сутність роботи, увійти в колектив, налагодити відповідні зв'язки;
- ✦ розбіжність між планом кар'єрного розвитку, що прийнятий у компанії, та особистими кар'єрними намірами працівника;
- ✦ хибне уявлення про роботу, певна «романтизація» професійної діяльності консультантів.

Для уникнення ситуації скорочення життєвого циклу співробітника компаніям доцільно підвищити ефективність рекрутингу, що дозволить відбирати працівників із відповідними цінностями, поглядами, кар'єрними планами. Сьогодні фахівці у сфері управління персоналом наполягають на тому, що відбирати співробітників у компанії треба не за знаннями та навичками, адже їх можна набути, а за спільними цінностями, здатністю адаптуватися до нових змін і «пристрасті» до роботи [8].

Уході проведення аналізу були визначені фактори, що суттєво впливають на ефективність відбору персоналу в консалтингових компаніях. Серед них такі:

1) *методи та техніки відбору* – визначають джерела та процедури первинного підбору кандидатів на посаду, способи їх випробування, критерії оцінювання. Методи та техніки залежать від профілю вакансії, компетенцій, необхідних для неї. Вони спрямовані на максимально точку оцінку профілю компетенцій кандидата;

2) *управлінські рішення у сфері персоналу* – структура персоналу в компанії, політика кар'єрного зростання, заробітної плати, корпоративна культура, розвиток бренду роботодавця тощо;

3) *демографічний фактор* – він проявляється в особливостях сучасного ринку праці: демографічна криза, міграційні тенденції, розбіжності в способі життя та світосприйнятті різних поколінь. У цьому контексті важливими є соціально-психологічні особливості потенційних кандидатів: цінності, мотиви, світогляд;

4) *робота служби персоналу* – фахівці даної служби є основними виконавцями в пошуку та відборі персоналу, але їх дії підпорядковуються політиці компанії, управлінським рішенням у сфері персоналу, особливостями ринку праці;

5) *інформаційні технології* – Інтернет, хмарні та когнітивні технології спрощують процес пошуку кандидатів, їх облік та супровід персональних даних в інформаційних системах. Складність полягає в необхідності інтеграції інформаційної системи, яка застосовується для обліку персоналу, та інформацій-

ної системи для відбору персоналу. Для міжнародних компаній проблема полягає в інтеграції міжнародних рекрутингових порталів із вітчизняними ресурсами розміщення вакансій;

б) *бренд роботодавця* – його основу формує корпоративна культура, місія та філософія компанії, економічні та соціально-психологічні переваги, що надаються співробітникам компанії, а також унікальність та ідентичність бізнесу компанії.

Вплив даних факторів на рівень ефективності процесу рекрутингу та можливість впливу на них з боку компанії були оцінені групою експертів, до складу якої увійшли менеджери з персоналу, старші спеціалісти та менеджери однієї з великих міжнародних консалтингових компаній. Так, за їхньою оцінкою, демографічний чинник має певний вплив на діяльність консалтингових компаній саме в розрізі ціннісних орієнтирів представників різних поколінь. Компанії, своєю чергою, можуть впливати на цей чинник лише опосередковано – через підвищення освітнього рівня потенційних кандидатів, освітні програми в різноманітних навчальних закладах.

Суттєвий вплив має бренд роботодавця, оскільки певна частина кандидатів на посади відмовляються від позиції в компанії через невідповідність бренда компанії їхнім пріоритетам.

Безпосередній вплив на ефективність рекрутингу має служба персоналу, саме вона виступає фільтром на вході людських ресурсів до компанії. Від якісного опрацювання даних усіх кандидатів цією службою залежить, які саме співробітники будуть прийняті в компанію.

Методи і техніки рекрутингового процесу мають визначальне значення для його ефективності. Вони передбачають системну взаємодію з інформаційною

системою управління людськими ресурсами. У зв'язку з розвитком Big Data та штучного інтелекту зростає значення інформаційних технологій, використання яких може вдосконалити управління персоналом і підвищити ефективність роботи служб персоналу, замінивши рутинні процеси, збільшивши потужність інформаційної бази щодо потенційних кандидатів та фактичних працівників, розширити перелік джерел пошуку кандидатів, знизити роль людського фактора в процесі відбору та пошуку кандидатів.

Отже, одним із способів подолання проблеми скорочення життєвого циклу співробітників консалтингових компаній є вдосконалення рекрутингового процесу з метою відбору кандидатів не тільки за знаннями, здібностями і навичками, але й з урахуванням їх ціннісних орієнтирів, розуміння специфіки роботи, плану кар'єрного просування тощо.

У табл. 2 узагальнено недоліки традиційного процесу рекрутингу на кожному етапі та їх наслідки.

На наш погляд, подолати дані недоліки можна двома основними способами:

- ✦ *удосконалення методів та технік відбору персоналу* – передбачає впровадження нових методів тестування кандидатів, психологізацію процесу їх відбору, індивідуалізацію процесу адаптації. Дані заходи більшою мірою спрямовані на другий і третій етапи рекрутингу – випробування та остаточний відбір;
- ✦ *впровадження інформаційних технологій пошуку та відбору персоналу* – автоматизація пошукового процесу та ідентифікація оптимальних претендентів шляхом обробки даних, наявних в інформаційних джерелах системи, що інтегрована з вітчизняними ресурсами розміщення вакансій та резюме.

Таблиця 2

Недоліки традиційного процесу рекрутингу в консалтингових компаніях

Етап рекрутингу	Недоліки	Наслідки
1. Пошук і попередній відбір кандидатів	Обмеження в потужності опрацювання значного обсягу інформації	Подовження терміну відбору персоналу
2. Випробування претендентів на посаду	Процедура відбору позбавлена аналізу здібності до співробітництва, роботи в команді, лідерства, персональних якостей, виявлення ціннісних орієнтирів	Найм найбільшої кількості співробітників та їх «природне відсіювання» в ході адаптації. Звільнення працівників через відмінність у особистих і корпоративних цінностях, нездатність виконання професійних обов'язків тощо
3. Остаточний відбір	Профіль вакансій містить недостатньо критеріїв для визначення оптимального кандидата	Звільнення співробітників, які недостатньо відповідають реальному профілю позиції
4. Адаптація персоналу	Адаптація не враховує особистісних соціально-психологічних і когнітивних характеристик співробітників	Звільнення дезадаптованих співробітників, втрати від низької ефективності використання робочого часу новоприйнятими співробітниками

Реалізація напряму вдосконалення методів та технік відбору персоналу передбачає такі заходи:

- ✦ застосування психологічних і соціометричних тестів при відборі персоналу;
- ✦ застосування колективних співбесід, що дозволить виявляти здатності до комунікації та співпраці потенційних співробітників;
- ✦ застосування кейсових завдань для аналізу здатності кандидатів щодо розуміння специфіки бізнесу, аналізу бізнес-інформації та пошуку ефективних рішень;
- ✦ залучення психологів для роботи із психологічними та соціальними особливостями кандидатів та працівників;
- ✦ формування альтернативних програм адаптації співробітників залежно від їх соціально-психологічних особливостей.

Другий напрям, пов'язаний із впровадженням інформаційних систем пошуку та відбору персоналу, передбачає:

- ✦ безпосередньо імплементацію в діяльність компаній програмного забезпечення, інтегрованого з вітчизняними сайтами пошуку роботи та розміщення вакансій та із соціальними мережами;
- ✦ створення спільно із закладами вищої освіти платформ для освітніх заходів, ідентифікації та подальшого відбору кандидатів та їх інтеграцію із програмним забезпеченням.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проведено опитування співробітників консалтингових компаній першого та другого рівнів, як працюючих, так і тих, хто звільнився. Респонденти оцінювали задоволеність процесом відбору та адаптації та визначали вплив на їхнє власне планування кар'єри зазначених напрямів удосконалення в разі їх реалізації в компаніях. Більше половини опитуваних зазначили, що наведені нововведення могли б вплинути на їхнє рішення про звільнення. 70% опитуваних зазначили, що доповнення процесу відбору та адаптації соціально-психологічним аналізом та використання його результатів здатне було б змінити їхню адаптацію та вплинути на планування кар'єри в компанії. Впровадження новітніх інформаційних технологій фактично не впливає на рішення щодо звільнення та планування кар'єри, оскільки це заходи, спрямовані більшою мірою на вдосконалення процесів усередині служби персоналу, а не на роботу з персоналом, хоча їх результатом має стати покращення процесу відбору персоналу. 30% працівників, що звільнилися, відповіли, що рішення про звільнення навряд могло бути змінено будь-якими вдосконаленнями в компанії.

Зрозуміло, що впровадження таких заходів зумовлює виникнення додаткових витрат, пов'язаних із розробкою нових інструментів тестування професій-

них якостей кандидатів, наймом психологів або виведенням на аутсорсинг послуг психологів, розробкою, впровадженням і підтримкою інформаційних технологій. Але водночас зазначені заходи дають можливість знизити витрати, пов'язані із заміщенням працівників, що звільнилися – витрати на пошук кандидатів, їх адаптацію, навчання тощо. За попередніми оцінками, великі компанії за рік витрачають на навчання та підготовку фахівця першого та другого рівнів приблизно 65–70 тис. грн, витрати на прийом фахівця на роботу становлять приблизно 16–17 тис. грн. У разі зниження плинності персоналу серед фахівців першого та другого рівнів матиме місце економія цих витрат.

Отже, в умовах, коли представники покоління Z починають працювати у консалтинговій сфері, компанії змушені більш ретельно проводити процес відбору, адаптації та навчання персоналу із урахуванням ціннісних орієнтирів, світоглядних принципів, кар'єрних планів «нового покоління». Нехтування цим призводить до значної кількості працівників, незадоволених своєю роботою, які не розуміють і не поділяють цінності компанії тощо, і, відповідно, – до звільнень у перші роки роботи, що негативно відбивається як на ефективності роботи компанії в цілому, так і на рівні витрат на прийом, підготовку, навчання персоналу. Для уникнення ситуації скорочення життєвого циклу співробітників, на наш погляд, доцільно доповнити методи та прийому відбору та випробувань кандидатів на посади, орієнтовані на визначення професійних якостей, техніками, які дозволять виявити психологічні якості кандидату, його навички роботи в групі, комунікації тощо, ідентифікувати його кар'єрні плани. Це дасть можливість обирати кандидатів не лише за знаннями та навичками, але й за готовністю працювати в такій специфічній сфері, як консалтинг, будувати довгострокову кар'єру, навчатися та розвиватися саме в цій компанії.

Подальшого дослідження потребують питання вдосконалення управління персоналом консалтингових компаній, пов'язані з кар'єрним розвитком представників покоління Z, їх тривалого утримання в компанії тощо. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Финч Дж.** Поколение Z: кто эти люди и чего они хотят. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend700.html>
2. **Coates J.** Generational Learning Styles. LERN Books, 2007. 149 p.
3. **Schwab K.** The Fourth Industrial Revolution. URL: <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf>
4. **Renjen P.** Industry 4.0: Are you ready? Deloitte Review. 2018. Issue 22. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/industry-4-0-technology-manufacturing-revolution-2018.html>

5. Майклз Э., Х. Хэндфилд-Джонс, Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 272 с.

6. The Deloitte Global Millennial Survey 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

7. Попова С. Н. Теория поколений – ключ к оптимизации процесса обучения современного студента. URL: <http://www.nop-dipo.ru/en/node/581>

8. Gelber M. Here's what you need to now about Gen Z. URL: www.monster.com/career-advice/article/gen-z-boss-0816

REFERENCES

Coates, J. "Generational Learning Styles". LERN Books, 2007.

Finch, Dzh. "Pokoleniye Z: kto ety lyudi i chego oni khotyat" [Generation Z: who are these people and what they want]. <http://www.management.com.ua/tend/tend700.html>

Gelber, M. "Here's what you need to now about Gen Z". www.monster.com/career-advice/article/gen-z-boss-0816

Mayklz, E., Khendfild-Dzhons, Kh., and Ekselrod, E. *Voyna za talanty* [The war for talent]. Moscow: Mann, 2005.

Popova, S. N. "Teoriya pokoleniy – klyuch k optimizatsii protsessy obucheniya sovremennogo studenta" [Generation theory is the key to optimizing the learning process of a modern student]. <http://www.nop-dipo.ru/en/node/581>

Renjen P. "Industry 4.0: Are you ready?" Deloitte Review. 2018. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/industry-4-0-technology-manufacturing-revolution-2018.html>

Schwab K. "The Fourth Industrial Revolution". <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf>

The Deloitte Global Millennial Survey 2019. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

УДК 005.94:33.338
JEL: D21; O33; D89; M21

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА*

©2019 ІЛЛЯШЕНКО С. М.

УДК 005.94:33.338
JEL: D21; O33; D89; M21

Ілляшенко С. М. Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

У статті розроблено концептуальну схему організаційно-економічного механізму управління знаннями підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки. Теоретично обґрунтовано роль знань у забезпеченні належного рівня кожної зі складових економічної безпеки підприємства. Визначено джерела та інструменти отримання знань, що характеризують стан складових економічної безпеки підприємства, а також напрями використання знань для забезпечення достатнього рівня кожної зі складових. Розроблено укрупнену блок-схему алгоритму управління знаннями в процесі забезпечення належного рівня окремих складових економічної безпеки. Уточнено склад підрозділів підприємства, що відповідають за стан окремих складових його економічної безпеки. Визначено та систематизовано функції цих підрозділів у процесі управління знаннями як засобом забезпечення економічної безпеки. Отримані результати поглиблюють теоретико-методологічні засади управління знаннями підприємства, а також управління економічною безпекою підприємства.

Ключові слова: менеджмент знань, економічна безпека підприємства, знання підприємства, механізм управління знаннями, управління економічною безпекою.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-258-265>

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 15.

Ілляшенко Сергій Миколайович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: Illiasenko.s@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5484-9788>

УДК 005.94:33.338
JEL: D21; O33; D89; M21

Ілляшенко С. Н. Управление знаниями в контексте обеспечения экономической безопасности предприятия

В статье разработана концептуальная схема организационно-экономического механизма управления знаниями предприятия в контексте обеспечения его экономической безопасности. Теоретически обоснована роль знаний в обеспечении надлежащего уровня каждой из составляющих экономической безопасности предприятия. Определены источники и инструменты получения знаний, которые характеризуют состояние составляющих экономической безопасности предприятия, а также направления использования знаний для обеспечения достаточного уровня каждой из составляющих. Разработана укрупненная блок-схема алгоритма управления знаниями в процессе обеспечения надлежащего уровня отдельных составляющих экономической безопасности. Уточнен состав подразделений предприятия, которые отвечают за состояние отдельных составляющих его экономической

UDC 005.94:33.338
JEL: D21; O33; D89; M21

Illiasenko S. M. The Knowledge Management in the Context of Ensuring the Economic Security of Enterprise

The article elaborates a conceptual scheme of the organizational and economic mechanism for the knowledge management of enterprise in the context of ensuring its economic security. The role of knowledge in ensuring the proper level of each component of the economic security of enterprise is theoretically substantiated. The sources and instruments of acquiring of knowledge that characterize the status of the economic security of enterprise, as well as the directions of using knowledge to ensure a sufficient level of each component are defined. A larger block scheme of the algorithm of knowledge management in the process of ensuring the proper level of individual components of economic security is developed. The composition of the enterprise's divisions, which are responsible for the status of certain components of its economic security, is clarified. The functions of these divisions in the