

УДК 005.95

DOI: 10.34670/AR.2026.22.27.074

Факторы и этапы формирования консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом организации

Туркин Степан Данилович

Аспирант,

Московский университет им. А.С. Грибоедова,

111024, Российская Федерация, Москва, ул. Энтузиастов, 21;

e-mail: cooltip@yandex.ru

Аннотация

В статье исследуются факторы и этапы формирования консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом организации. Актуальность темы обусловлена возрастанием роли человеческого капитала в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности организаций, а также расширением потребности в специализированной экспертной поддержке при решении стратегических кадровых задач. Цель исследования заключается в выявлении ключевых факторов, влияющих на формирование консалтинговых услуг в данной сфере, и обосновании последовательности этапов их разработки. Методологическую основу исследования составили системный и функциональный подходы, методы анализа, синтеза, обобщения и классификации научных источников. В результате исследования уточнено содержание консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом, систематизированы внешние и внутренние факторы их формирования, включающие стратегические цели организации, состояние рынка труда, зрелость HR-функции, дефицит компетенций и кадровые риски, а также предложена последовательность этапов формирования таких услуг: идентификация стратегического запроса, диагностика кадровой ситуации, определение параметров услуги, проектирование содержания, реализация и оценка результатов. Сделан вывод о том, что консалтинговые услуги в сфере стратегического управления человеческим капиталом не сводятся к стандартному набору рыночных продуктов, а формируются как комплексное решение, зависящее от стратегических приоритетов организации и особенностей ее кадровой системы. Научная новизна исследования состоит в систематизации факторов формирования консалтинговых услуг и разработке этапного подхода к их проектированию. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования при разработке и адаптации консалтинговых решений в области управления человеческим капиталом.

Для цитирования в научных исследованиях

Туркин С.Д. Факторы и этапы формирования консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 690-700. DOI: 10.34670/AR.2026.22.27.074

Ключевые слова

Человеческий капитал, стратегическое управление, консалтинговые услуги, HR-консалтинг, стратегический рекрутинг, кадровая стратегия, управление организацией, управление рисками, методология исследования.

Введение

В современных экономических реалиях человеческий капитал является одним из важнейших факторов для устойчивого развития организации и её конкурентоспособности. Возможности компании в области эффективного привлечения, управления и удержания человеческого капитала начинают в большей степени определять качество управленческих решений, эффективность существующих и будущих бизнес-моделей и возможность достижения бизнес-целей. Теоретическая значимость данной категории раскрывается в работах, посвященных человеческому капиталу, где знания, навыки, опыт и способности работников рассматриваются как источник экономической отдачи и долгосрочного развития организации [Гимпельсон, Капелюшников, 2011].

Одновременно с этим, бизнес сталкивается со структурными изменениями и в экономической и социальной среде [Тренды рынка труда 2025, [www...](#)]. Усиливается конкуренция за кадры, повышается цена ошибок при принятии ключевых управленческих решений из-за сложной экономической ситуации, требуется гибкость и адаптивность при формировании бизнес-моделей из-за возможных санкционных рисков, продолжается ИИ-трансформация организаций, которая вынуждает трансформировать бизнес-процессы. В данных условиях консалтинговые услуги приобретают особую ценность, так как консалтинговые организации являются внешними центрами компетенций, которые обладают уникальным отраслевым опытом внедрения подобных проектов и передовой методологической базой. Кроме того, речь идёт не только о подборе отдельных решений в области управления людьми, а скорее о комплексных подходах в области как стратегии, так и отдельных аспектах её реализации и сопровождении организационных изменений. Данная тенденция подтверждается современными исследованиями рынка труда, в которых технологические изменения, экономическая неопределенность, трансформация навыков и распространение искусственного интеллекта рассматриваются как ключевые факторы изменения занятости и кадровых стратегий организаций [World Economic Forum, 2025; PwC, 2025].

Несмотря на широкое распространение HR-консалтинга в бизнесе, вопрос формирования и применения этих консалтинговых услуг в научной литературе остаётся недостаточно разработанным. Значительная часть научных исследований посвящена либо общим вопросам управленческого консалтинга, либо отдельным направлениям HR-деятельности, включая рекрутинг, оценку персонала, развитие, адаптацию или организационное проектирование. Кроме того, вопросы, касающиеся способов оптимальной организации формирования консалтинговых услуг в области управления персоналом, а также с теоретическим обоснованием последовательности этапов их разработки и реализации, требуют дополнительного теоретического осмысления.

Целью исследования является выявление ключевых факторов, влияющих на формирование консалтинговых услуг в области управления человеческим капиталом, а также обоснование последовательности этапов их разработки. Для достижения цели исследования в статье

предполагается решить следующие задачи: уточнить содержание консалтинговых услуг в области управления человеческими ресурсами, систематизировать внешние и внутренние факторы, которые влияют на формирование услуг, и определить основные этапы их формирования.

Методологическую основу исследования составляют системный и функциональный подходы, а также методы анализа, синтеза, обобщения и классификации научных источников. Использование указанных методов позволяет рассмотреть консалтинговую услугу не только как рыночное предложение, но и как инструмент, содержание которого может определяться стратегическими и тактическими потребностями организации и особенностями её текущего состояния в области кадров.

Научная новизна исследования заключается в систематизации факторов формирования консалтинговых услуг для управления человеческим капиталом и разработке этапного подхода к их проектированию и внедрению. Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных результатов при разработке и адаптации консалтинговых решений в области управления человеческим капиталом и возможности дальнейшего методологического улучшения теоретической базы в области их разработки.

Теоретические основы консалтинговых услуг в системе стратегического управления человеческим капиталом

В современных научных подходах в области управления человеческим капиталом, он рассматривается как совокупность различных профессиональных навыков и знаний сотрудника, а также различных метрик в области его мотивации и потенциала для роста. Традиционное восприятие персонала как некоего ресурса, который выполняет заданные функции, текущий подход к управлению персоналом рассматривает людей как совокупность качеств, которые напрямую влияют на достижение компанией инвестиционных, стратегических и операционных целей [Герчиков, 2008]. Именно в человеческом капитале бизнес может иметь конкурентные преимущества и дополнительную ценность для своих продуктов.

В связи с этим, стратегическое управление человеческим капиталом представляет собой направление управленческой деятельности, которое ориентируется на долгосрочные цели, такие как развитие, использование и сохранение кадрового потенциала организации в соответствии с её стратегическими и тактическими целями. Это отличается от операционного управления персоналом тем, что операционное управление касается текущих кадровых процедур, а стратегическое относится к обеспечению долгосрочной устойчивости бизнеса, развитием ключевых компетенций у персонала, снижением кадровых рисков, особенно на ключевых позициях, формированием кадрового резерва, повышением адаптивности организации и поддержкой организационных изменений. В рамках стратегического подхода управление человеческим капиталом рассматривается не как совокупность отдельных кадровых процедур, а как система решений, связанная с достижением долгосрочных целей организации и повышением её результативности [Wright, McMahan, 1992; Huselid, 1995; Becker, Huselid, 2006].

Усложнение внешней среды, дефицит квалифицированных кадров, изменение структуры занятости, цифровизация бизнес-процессов и усиление конкуренции за человеческий капитал приводят к тому, что организации всё чаще сталкиваются с необходимостью привлечения внешней экспертной поддержки [McKinsey & Company, 2023]. В этих условиях возрастает значение консалтинговых услуг, которые обеспечивают профессиональную диагностику

состояния кадровой системы компании, а также разработку и имплементацию решений. При этом консалтинговые услуги в этой сфере не следует сводить к набору разрозненных HR-практик, а к совокупности различных решений, которые должны синергировать с долгосрочной стратегией компании.

В научной литературе консалтинг, как правило, трактуется как профессиональная экспертная деятельность, которая направлена на анализ проблем организации, выработку рекомендаций и содействие в принятии управленческих решений [Некрасова, Пирожкова, 2017]. В сфере управления персоналом консалтинг приобретает более сложный характер, поскольку затрагивает вопросы не только подбора, оценки или обучения сотрудников, но и проблем организационной архитектуры, кадровой устойчивости, стратегического рекрутинга, лидерства, развития компетенций и обеспечения преемственности. Следовательно, услуга должна рассматриваться как комплексный набор решений, формируемых под конкретный запрос и состояние бизнеса.

Содержательно консалтинговые услуги для стратегического управления человеческим капиталом занимают промежуточное положение между классическим управленческим консалтингом и специализированным HR-консалтингом. С одной стороны, они опираются на общие принципы консалтинговой деятельности: диагностику проблемы, структурирование запроса, разработку решения, сопровождение внедрения и оценку результата. С другой стороны, они используют инструменты, характерные для работы с человеческим капиталом: кадровую аналитику, talent mapping, оценку управленческих компетенций, разработку кадровой стратегии, формирование EVP, организационное проектирование, программы развития лидерства и системы кадровой преемственности.

Также важным представляется разграничение операционных HR-услуг и консалтинговых услуг стратегического характера. К операционным HR-услугам относятся функции, связанные с обеспечением текущих кадровых потребностей: кадровое администрирование, закрытие типовых вакансий, оформление, расчёт отдельных показателей, локальное обучение и решение текущих трудовых вопросов. Консалтинговые услуги стратегического характера представляют собой преобразование кадровой системы организации и создание условий для достижения её долгосрочных целей. Их предметом становятся не отдельные кадровые действия, а логика построения системы управления человеческим капиталом в целом.

К таким услугам можно отнести: разработку кадровой стратегии, аудит состояния человеческого капитала, построение системы стратегического рекрутинга, оценка кадровых рисков, executive search, проектирование модели компетенций, построение STI и LTI-систем, формирование управленческого резерва, построение и перестроение организационных структур и сопровождение трансформаций различных функций.

С учётом изложенного консалтинговые услуги для стратегического управления человеческим капиталом целесообразно определить как комплекс экспертно-аналитических, проектных и сопровождающих мероприятий, направленных на поддержку управленческих решений, связанных с формированием, развитием и эффективным использованием человеческого капитала организации в соответствии с её стратегическими целями. Такое понимание позволяет рассматривать данные услуги не как статичный набор рыночных продуктов, а как проектируемую систему решений, содержание которой определяется совокупностью внешних и внутренних факторов.

Таким образом, теоретический анализ показывает, что консалтинговые услуги в сфере стратегического управления человеческим капиталом имеют междисциплинарный характер и

формируются на стыке управленческого консалтинга, стратегического менеджмента и современных подходов к управлению человеческим капиталом. Это создаёт основу для дальнейшего рассмотрения факторов, определяющих содержание и структуру таких услуг, а также для обоснования этапов их формирования.

Факторы формирования консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом

Формирование консалтинговых услуг в области управления персоналом не произвольный процесс, а совокупность внешних и внутренних факторов. Именно их сочетание определяет необходимость в конкретных услугах, глубину экспертного вмешательства, набор инструментов, горизонт реализации и требования к ожидаемому результату. В отличие от стандартных операционных HR-услуг, консалтинговые услуги формируются не только под текущие кадровые потребности, но и под долгосрочные задачи организации.

В научной и прикладной литературе эти факторы могут быть разделены на две условные группы: внешние и внутренние. К внешним относятся параметры макроэкономической, институциональной или отраслевой среды, определяющие общий контекст функционирования организации. К внутренним можно отнести характеристики самой организации, ее кадровой системы, управленческой зрелости и стратегических приоритетов. Такое деление позволяет рассматривать консалтинговые услуги как способ согласовать внешние требования с внутренним запросом и сформулировать необходимые требования к внешней экспертной поддержке.

К числу наиболее значимых факторов относится состояние рынка труда. Дефицит квалифицированных специалистов, усложнение конкуренции за привлечение талантов, изменение ожиданий работников и рост стоимости ошибки найма усиливают потребности бизнеса в экспертной поддержке. В данных условиях консалтинг обычно перестает ограничиваться помощью с наймом персонала или документооборотом, и туда включают аналитические, оценочные и проектные компоненты: *talent mapping*, формирование кадрового резерва, диагностику кадровых рисков, оценку команд и лидеров, формирование подходов к удержанию и развитию персонала.

Вторым значимым внешним фактором является макроэкономическая нестабильность. Изменение экономической обстановки, колебания деловой активности, ограничения инвестиционных возможностей и необходимость адаптации к новым условиям ведения деятельности вынуждают организации пересматривать кадровые стратегии и добиваться максимальной экономической ценности от HR-департамента.

Важное значение имеет цифровизация HR-процессов и больший фокус на аналитику при принятии управленческих решений. Всё это характеризуется активным внедрением аналитических и цифровых HR-платформ, а также использованием инструментов искусственного интеллекта в функции по управлению персоналом. От внешних консультантов в большей степени требуется не просто экспертная консультация, а способность интегрировать в решение аналитические инструменты, цифровые метрики, сценарное моделирование и *data-driven* подходы. Следовательно, цифровая трансформация также определяет подход к запросу и формированию консалтинговых услуг.

Кроме того, к внешним факторам следует отнести и институциональные изменения в сфере занятости. Распространение гибридных форм работы, изменение моделей карьерного

поведения, усиление роли нематериальных факторов мотивации [Герчиков, 2004] большее внимание к HR-бренду работодателя и качеству рабочей среды меняют характер кадровых запросов организаций. В таком внешнем контексте возрастает потребность в системных услугах, которые охватывают не только подбор, но и адаптацию, удержание, развитие, организационную культуру и кадровую преемственность.

Отдельно необходимо отметить влияние развития самого рынка кадровых услуг. Рост числа участников рынка, расширение спектра решений и усиление конкуренции между провайдерами способствует постепенному переходу от простых одномоментных решений к более сложным системным продуктам, качество которых можно верифицировать в том числе через оценку их эффективности в рамках достижения глобальных целей бизнеса.

В качестве иллюстрации данного положения в статье могут быть использованы данные о динамике российского и мирового рынка кадровых услуг за 2023–2024 гг. Рост или снижение объема данных рынков отражает изменение спроса на внешнюю кадровую и консультационную поддержку, а следовательно, позволяет рассматривать рыночную конъюнктуру как значимый фактор формирования консалтинговых услуг в сфере стратегического управления человеческим капиталом.

Таблица 1 – Динамика российского и мирового рынка кадровых услуг в 2023–2024 гг.

Рынок	2023	2024	Динамика 2024 к 2023
Российский рынок кадровых услуг, млрд руб.	474,86	561,73	+18,0%
Мировой рынок кадровых услуг, млрд евро	643,0	616,0*	–4,2%

* Показатель за 2024 г. рассчитан на основе снижения мировых отраслевых доходов на 4,2% к уровню 2023 г.

Источник: составлено автором по материалам исследования АЧА3 / ANCOR [Рынок подбора..., www...] и World Employment Confederation [World Employment Confederation, 2025].

Следует учитывать, что российские и международные показатели не являются полностью идентичными по методике расчета, однако позволяют отразить общую динамику развития рынка кадровых услуг как внешнего фактора формирования спроса на HR-консалтинг.

Если внешние факторы задают общий контекст, то внутренние факторы непосредственно определяют конфигурацию консалтинговых услуг в конкретной организации. Ключевыми среди них являются стратегические цели организации. Именно стратегический запрос определяет, нужна ли компании поддержка в области масштабирования бизнеса, повышения операционной эффективности, развития HR-бренда, формирования кадрового резерва, повышения вовлеченности сотрудников или в области трансформации HR-процессов. Иначе говоря, одна и та же внешняя среда может порождать различные консультационные запросы в зависимости от стратегии конкретной организации.

Существенным фактором также выступает стадия жизненного цикла организации. На этапе роста компания, как правило, нуждается в услугах, связанных с подбором персонала, развитием управленческой команды, и формированием кадровой инфраструктуры. На этапе зрелости на первый план выходят вопросы оптимизации и эффективности кадровой системы, построение системы преемственности, развитие компетенций. В условиях трансформации организации или кризисной ситуации возрастает спрос на услуги, связанные с изменением организационной структуры, сопровождением реструктуризации и снижением кадровых рисков.

Отдельно стоит отметить уровень зрелости HR-функции. Если в организации отсутствуют развитые механизмы кадровой аналитики, оценки компетенций, построения общей кадровой

политики, потребность во внешнем консультанте возрастает [Базаров, 2011]. Напротив, при наличии HR-компетенций, консультанты будут привлекаться скорее либо для узкоспециализированных задач, типа поиска руководителей, либо для масштабных трансформаций, где нужно второе мнение и независимая экспертная оценка инициатив. Следовательно, это также определяет содержание консалтинговых услуг.

К другим внутренним факторам также относится состояние человеческого капитала самой организации. Дефицит ключевых компетенций, высокая текучесть персонала, проблемы с удержанием управленческих кадров, недостаточная вовлеченность [Как привлечение провайдер..., www...] или удовлетворенность работой, слабая система формирования кадрового резерва или низкий уровень готовности к изменениям формируют потребность в различных видах консалтинговых решений.

Существенное влияние оказывает и уровень управленческой культуры организации. Готовность руководства воспринимать внешнюю экспертизу, обращаться к аналитике [Хан, Миллнер, 2022] и пересматривать решения во многом будут определять глубину и формат консультационного взаимодействия.

Таким образом, консалтинговые услуги для управления персоналом формируются под воздействием сложной системы взаимосвязанных факторов. Внешние факторы задают рамочные контекстуальные условия, определяют характер кадровых вызовов и общую траекторию развития рынка кадровых услуг. Внутренние факторы конкретизируют содержание консультационного запроса, превращают общий рыночный тренд в реальную управленческую потребность отдельной организации.

Отсюда следует то, что консалтинговая услуга не может рассматриваться как стандартный набор типовых продуктов. Она формируется как адаптивное решение, содержание которого должно учитывать и внешнюю, и внутреннюю среду отдельного бизнеса, что должны учитывать как консультанты, так и компании при принятии решений о сотрудничестве.

Этапы формирования консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом

С учетом выявленных факторов формирование консалтинговой услуги целесообразно рассматривать как поэтапный процесс, включающий переход от стратегического запроса организации к проектированию, внедрению и оценке консультационного решения. Авторский подход к этапам формирования консалтинговой услуги представлен на рисунке 1.

На первом этапе осуществляется анализ запроса и организационного контекста. На данной стадии выявляются стратегические цели компании, кадровая ситуация в организации, ограничения и ожидания заказчика. При этом первоначальный запрос почти всегда требует дополнительного уточнения для более четкого понимания характера проблем в организации.

Второй этап связан с формализацией проблемы и целей консультационного проекта. Запрос переводится в систему конкретных задач, которые соотносятся со стратегическими целями клиента. Одновременно определяются метрики, по которым будет оцениваться итоговый успех консалтингового проекта.

Третьим этапом является диагностика состояния человеческого капитала и кадровой системы. Она включает анализ доступных кадровых показателей, изучение внутренних документов, позволяющих выявить возможные причины проблем, дефицит компетенций и ключевые риски. Результаты диагностики служат основой для дальнейшего формирования услуги.



Рисунок 1 – Этапы формирования консалтинговой услуги для стратегического управления человеческим капиталом организации

На четвертом этапе осуществляется проектирование консалтинговой услуги. В зависимости от характера запроса консультанты могут определять точный набор услуг, который будет предоставлен в проекте, о глубине вмешательства и формате взаимодействия с заказчиком. На этой стадии услуга приобретает конкретную конфигурацию и перестает быть абстрактным рыночным предложением.

Пятый этап включает внедрение и сопровождение решения. Это включает в себя реализацию проекта консультантом и поддержку изменений. При необходимости консультант участвует в адаптации решения к условиям конкретной организации.

Завершающим этапом является оценка результатов и возможная корректировка услуги. На данной стадии сопоставляются поставленные цели и достигнутые эффекты, анализируются реальные изменения в кадровой системе и при необходимости уточняются отдельные элементы решения. Это позволяет рассматривать формирование услуги как процесс с обратной связью, ориентированный на достижение устойчивого и измеряемого результата.

Таким образом, формирование консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом должно рассматриваться как поэтапный процесс, включающий анализ запроса, диагностику, проектирование, внедрение и оценку результатов. Такой подход позволяет увязать содержание консультационного решения со стратегическими целями организации и особенностями ее кадровой системы.

Заключение

Таким образом, в статье установлено, что формирование консалтинговых услуг для стратегического управления человеческим капиталом определяется не набором типовых рыночных продуктов, а совокупностью внешних и внутренних факторов, отражающих как состояние внешней среды, так и стратегические и кадровые особенности конкретной

организации. К числу ключевых внешних факторов относятся состояние рынка труда, макроэкономическая динамика, цифровизация HR-процессов и развитие рынка кадровых услуг, тогда как внутренними факторами выступают стратегические цели организации, стадия ее жизненного цикла, уровень зрелости HR-функции, состояние человеческого капитала и кадровые риски.

В результате исследования предложен этапный подход к формированию консалтинговых услуг, включающий анализ запроса и контекста организации, формализацию проблемы и целей, диагностику человеческого капитала, проектирование услуги, внедрение и сопровождение решения, а также оценку результатов и корректировку. Это позволяет рассматривать консалтинговую услугу как адаптивный инструмент поддержки стратегических управленческих решений в области человеческого капитала.

Научная новизна работы состоит в систематизации факторов формирования консалтинговых услуг и обосновании этапного подхода к их проектированию. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов при разработке и реализации консультационных решений в сфере стратегического управления человеческим капиталом.

Библиография

1. Базаров Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты : практическое руководство. – М. : КНОРУС, 2011. – 304 с. – ISBN 978-5-406-00659-7.
2. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. – М. : Независимый институт гражданского общества, 2004. – С. 212–230.
3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 280 с.
4. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. (ред.) Российский работник: образование, профессия, квалификация. – М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2011. – 576 с.
5. Как привлечение провайдера к проведению исследования вовлеченности повышает доверие сотрудников // ANCOR. – URL: <https://ancor.ru/about/cases/kak-privlechenie-provaydera-povyshaet-doverie-sotrudnikov/>.
6. Некрасова Т.В., Пирожкова А.П. Кадровый консалтинг как вид управленческого консалтинга // Актуальные проблемы профессионального педагогического и технологического образования в условиях реализации ФГОС: материалы V Международной очно-заочной научно-практической конференции. – 2017. – С. 92–100.
7. Рынок подбора, предоставления персонала и аутсорсинга бизнес-процессов: итоги 2024 года и прогнозы на 2025 // ANCOR. – 2025. – URL: <https://ancor.ru/press/news/rezultaty-issledovaniya-achaz-rynok-podbor-predostavleniya-personala-i-outsorsinga-biznes-protsesto/>.
8. Тренды рынка труда 2025: прогнозы для России и мира // Аналитика hh.ru. – 2025. – URL: <https://trends.hh.ru/>.
9. Хан Н., Миллер Д. HR-аналитика: практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных / пер. с англ. Е. Серединой. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 384 с. – ISBN 978-5-9614-7831-0.
10. Becker В.Е., Huselid М.А. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? // Journal of Management. – 2006. – Vol. 32, № 6. – P. 898–925.
11. Huselid М.А. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38, № 3. – P. 635–672.
12. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.
13. PwC. The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer. – PwC, 2025. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/ai/ai-jobs-barometer.html>.
14. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva : World Economic Forum, 2025. – URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>.
15. World Employment Confederation. Economic Report 2025. – 2025. – URL: <https://wecglobal.org/publication-post/economic-report-2025/>.
16. Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management // Journal of Management. – 1992. – Vol. 18, № 2. – P. 295–320

Factors and Stages of Forming Consulting Services for Strategic Human Capital Management of an Organization

Stepan D. Turkin

Postgraduate Student,
A.S. Griboyedov Moscow University,
111024, 21, Entuziastov str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: coolstip@yandex.ru

Abstract

The article examines the factors and stages of forming consulting services for strategic human capital management of an organization. The relevance of the topic is conditioned by the increasing role of human capital in ensuring the sustainability and competitiveness of organizations, as well as the expanding need for specialized expert support in solving strategic personnel tasks. The objective of the research is to identify the key factors influencing the formation of consulting services in this sphere and to substantiate the sequence of stages of their development. The methodological basis of the research comprised systemic and functional approaches, methods of analysis, synthesis, generalization, and classification of scientific sources. As a result of the research, the content of consulting services for strategic human capital management has been clarified; the external and internal factors of their formation have been systematized, including the strategic goals of the organization, the state of the labor market, the maturity of the HR function, the deficit of competencies, and personnel risks; and a sequence of stages for forming such services has been proposed: identification of the strategic request, diagnostics of the personnel situation, determination of the service parameters, design of the content, implementation, and evaluation of the results. The conclusion is drawn that consulting services in the sphere of strategic human capital management are not reduced to a standard set of market products but are formed as a comprehensive solution depending on the strategic priorities of the organization and the peculiarities of its personnel system. The scientific novelty of the research consists in the systematization of the factors of forming consulting services and the development of a staged approach to their design. The practical significance of the results lies in the possibility of their use in the development and adaptation of consulting solutions in the field of human capital management.

For citation

Turkin S.D. (2026) Faktory i etapy formirovaniya konsaltingovykh uslug dlya strategicheskogo upravleniya chelovecheskim kapitalom organizatsii [Factors and Stages of Forming Consulting Services for Strategic Human Capital Management of an Organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 690-700. DOI: 10.34670/AR.2026.22.27.074

Keywords

Human capital, strategic management, consulting services, HR consulting, strategic recruitment, personnel strategy, organization management, risk management, research methodology.

References

1. Bazarov, T. Y. (2011). *Tekhnologiya tsentra otsenki personala: protsessy i rezultaty* [Assessment center technology: Processes and results]. KNORUS.
2. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
3. Gerchikov, V. I. (2004). Trudovaya motivatsiya: sodержanie, diagnostika, upravlenie [Work motivation: Content, diagnostics, management]. In V. V. Shcherbina (Ed.), *Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsul'tirovanie* (pp. 212–230). Nezavisimyy institut grazhdanskogo obshchestva.
4. Gerchikov, V. I. (2008). *Upravlenie personalom: rabotnik – samyy effektivnyy resurs kompanii* [Personnel management: The employee as the company's most effective resource]. INFRA-M.
5. Gimpelson, V. E., & Kapelyushnikov, R. I. (Eds.). (2011). *Rossiyskiy rabotnik: obrazovanie, professiya, kvalifikatsiya* [The Russian worker: Education, profession, qualifications]. HSE Publishing House.
6. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
7. Kak privilechenie provaydera k provedeniyu issledovaniya vovlechnosti povyshaet doverie sotrudnikov [How involving a provider in engagement research increases employee trust]. (n.d.). ANCOR. <https://ancor.ru/about/cases/kak-privlechenie-provaydera-povyshaet-doverie-sotrudnikov/>
8. Khan, N., & Millner, D. (2022). *HR-analitika: prakticheskoe rukovodstvo po rabote s personalom na osnove bol'shikh dannykh* [HR analytics: A practical guide to working with personnel based on big data] (E. Seregina, Trans.). Alpina Publisher.
9. McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
10. Nekrasova, T. V., & Pirozhkova, A. P. (2017). Kadrovyy konsalting kak vid upravlencheskogo konsaltinga [Personnel consulting as a type of management consulting]. In *Aktual'nye problemy professional'nogo pedagogicheskogo i tekhnologicheskogo obrazovaniya v usloviyakh realizatsii FGOS: materialy V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (pp. 92–100).
11. PwC. (2025). *The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/ai/ai-jobs-barometer.html>
12. Rynok podbora, predostavleniya personala i outsorsinga biznes-protsessov: itogi 2024 goda i prognozy na 2025 [The market for recruitment, personnel provision and business process outsourcing: Results of 2024 and forecasts for 2025]. (2025). ANCOR. <https://ancor.ru/press/news/rezultaty-issledovaniya-achaz-rynok-podbora-predostavleniya-personala-i-outsorsinga-biznes-protsesso/>
13. Trendy rynka truda 2025: prognozy dlya Rossii i mira [Labor market trends 2025: Forecasts for Russia and the world]. (2025). *Analitika hh.ru*. <https://trends.hh.ru/>
14. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>
15. World Employment Confederation. (2025). *Economic Report 2025*. <https://wecglobal.org/publication-post/economic-report-2025/>
16. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.