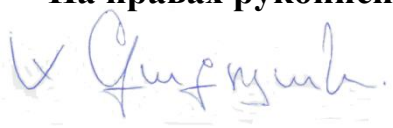
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи



ГАБОЯН АРМЕНАК ГЕВОРКОВИЧ

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ КОМПАНИЙ ЧЕТВЕРТИЧНОГО СЕКТОРА

Специальность 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством: экономика труда

ДИССЕРТАЦИЯ

НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Почетный работник высшего образования РФ
Матвеева Л.Г.

Ростов-на-Дону - 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 3

1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ РАБОТНИКОВСЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ТИПА 13

1.1 Сущностно-содержательное представление профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора в условиях новой реальности..... 13

1.2 Детерминанты конкурентоспособности работников сетевых инфраструктурных компаний: учет факторов внешнего и внутреннего рынков труда..... 30

1.3 Концепция и инструментарий формирования синергетических компетенций работников консалтинговых компаний..... 51

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ КАК ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ..... 69

2.1Специфика профессиональных компетенций работников сетевых консалтинговых компаний в строительной отрасли 69

2.2 Методика оценки качества рабочей силы консалтинговых компаний как фактора конкурентоспособности..... 90

2.3 Разработка инструментария повышения качества рабочей силы консалтинговой компании на основе интеграции компетенций..... 111

3 ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА НАРАЩИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ СЕТЕВЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ КОМПАНИЙ 128

3.1 Матрично-проектный подход к формированию инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации работников консалтинговой сети 128

3.2 Разработка и апробация модели краудсорсинговой системы в консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков»..... 147

3.3 Информационно-организационный механизм повышения потенциала конкурентоспособности работников консалтинговой сети..... 168

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 177

ПРИЛОЖЕНИЯ..... 202

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Динамичные изменения, происходящие в современной неоиндустриальной экономике, существенно актуализируют проблему повышения качества рабочей силы всех сфер деятельности – как производственной, так и инфраструктурной, поскольку квалификационный уровень работников обслуживающих отраслей во многом определяет успешность деятельности предприятий и организаций производственной сферы. Это определяет особую значимость решения вопросов подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки, обучения и повышения квалификации в системе дополнительного профессионального образования кадров инфраструктурных организаций. Особо значение проблема формирования высокого качества рабочей силы приобретает для организаций четвертичного сектора экономики, в наибольшей степени ориентированных на «знания, инновации, информацию», работники которых оказывают профессиональные консультационные услуги корпоративным клиентам для оптимизации бизнес-процессов или достижения стратегических целей развития. Такие компании, в числе которых консалтинговые, во взаимодействии с производственными предприятиями разных отраслей и сфер деятельности формируют связи между опорными звеньями экономического каркаса инновационного развития региона, поэтому повышение качества их рабочей силы и ее эффективное использование в решении локальных (своей организации и потребителей их услуг) задач проявляется также в достижении глобальных социально-экономических целей (региона, страны).

Учитывая возрастающее влияние императивов инновационной экономики на процесс реформирования отечественной экономики труда, а также высокую конкурентность рынка, на котором функционируют консалтинговые компании, успешность решения стоящих перед ними задач во многом определяется уровнем конкурентоспособности их работников. Это актуализирует проблему разработки и практического применения адаптивного инст-

рументария наращивания и использования высокого качества рабочей силы этих наукоемких секторов экономики.

Степень разработанности проблемы. Вопросам развития теории и методологии экономики труда, в том числе формирования человеческого капитала в условиях инновационной экономики, посвящены труды плеяды российских ученых, в числе которых: А.Н. Асаул, О.С. Белокрылова, М.А. Боровская, П.П. Васильев, Б.М. Генкин, М.Г. Гильдингерш, В.В. Глухов, А.Б. Докторович, Т.Л. Клячко, В.А. Мау, Е.В. Михалкина, А.И. Рофе, О.А. Третьяк, С.А. Шапиро, А.М. Шкуркин и др. Развитию теоретико-концептуальных представлений о трудовых ресурсах, включая инструментарий оценки рабочей силы компаний, посвящены публикации В.В. Адамчук, Г.С. Беккера, В.П. Борискина, А.К. Казанцева, Н.В. Карпова, А.Я. Кибанова, В.Г. Костакова, А.Г. Котляра, Л.Г. Матвеевой, Г.П. Сергеевой, Е.Р. Счисляевой, О.А. Черновой и др.

Вопросам развития и аккумулирования интеллектуального капитала в наукоемких сферах в условиях развития инновационной и информационной экономики посвящены исследования И.С. Анненкова, М.Ю. Архиповой, М.Н.Васильевой, А.В. Вишталь, Е.А.Зотовой, М.Н.Васильевой, С.В. Гриненко, И.В.Ильина, О.В. Калининой, И.Р. Кирищеевой, В.Г. Ларионова, М.Я. Лемешева, Т.А. Макарени, М.А. Масыч, О.Н. Мельникова, Б.З. Мильнер, Р.М. Нижегородцева, Г.Г. Руденко, А.А. Седякиной, В.П. Сиротина, Л.А. Фунберга и др.

В составе специалистов, занимающихся вопросами социально-трудовых отношений, оценкой профессиональных качеств и компетенций работников, результативности их использования и стимулирования труда, можно выделить таких ученых как: А.В. Аистов, Е.А. Александрова, Е.В. Белоногова, А.С. Гринберг, И.Ф. Дедкова, Ю.В. Долженкова, Ю.А. Дорошенко, А.А .Каспарян, Н.В. Климовских, А.Г. Коровкин, О.С. Резникова, Г.Г. Руденко, М.М. Скорев, С.В. Сидоркина, Ю.Ю. Суслова, О.А. Третьяк, И.К. Шевченко и др.

В процессе определения и реализации авторской концепции формирования конкурентоспособных работников инфраструктурных компаний использовались труды зарубежных ученых – представителей классической и неоклассической экономических школ: Дж. Кейнса, Г.С. Беккера, Д. Рикардо, А. Смита, Дж. Грина, Э.М. Гранта, Джеффа Хау и др., а также российских ученых - специалистов в области системного анализа внутреннего и внешнего рынков труда, корпоративной культуры, сетевой организации и мобильности кадров: В.В. Бузырева, М.И. Бухалкова, И.В. Бушуевой, Б.М. Генкина, А.Н. Коробовой, В.В. Иванова, А.Г. Квашнина, М.В. Крамина, В.Г. Ларионова, Е.А. Леденевой, А.Ю. Никитаевой, М.В. Прохоровой и др.

Результаты анализа публикаций перечисленных авторов позволяют сделать обоснованный вывод о существовании действенной концептуальной платформы управления трудом в аспекте реформирования отечественной экономики труда, включая вопросы повышения качества рабочей силы, профессиональных компетенций, повышения квалификации и формирования конкурентоспособности работников. В то же время в пределах каждого направления исследований остается ниша для развития научно-методических подходов и приемов в рамках теории и практики экономики труда. Так, в аспекте формирования конкурентоспособности работников представляются недостаточно изученными вопросы, связанные с решением этой проблемы в условиях экономики знаний, в организациях и компаниях инфраструктурного профиля, относящихся к четвертичному сектору экономики. В их числе – работники консалтинговых компаний, которые выполняют важнейшие функции наращивания у сотрудников предприятий и организаций реального сектора компетенций, требуемых в условиях новой реальности.

Эти обстоятельства, дополняемые профессиональным интересом автора, определили главное направление исследования, его цель и задачи.

Цель и задачи исследования. *Целью* диссертационного исследования является разработка теоретико-концептуального базиса, методического инструментария и информационно-аналитической поддержки формирования кон-

курентоспособности работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора экономики в условиях новой реальности.

Для реализации поставленной цели потребовалось решение следующих задач, имеющих самостоятельное значение в рамках данной проблемы:

– сформировать предметно-сущностное содержание и детерминанты конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора;

– предложить понятийно-терминологическую конструкцию и инструментарий формирования синергетических компетенций работников консалтинговых компаний;

– разработать и верифицировать адаптированную к отраслевой специфике методику оценки качества рабочей силы консалтинговых компаний как фактора их конкурентоспособности и алгоритм интегральной оценки качества в разрезе отдельных специальностей;

– предложить и апробировать инструментарий повышения качества рабочей силы в консалтинговой компании на основе интеграции компетенций работников;

– разработать модель краудсорсинговой системы консалтинговой компании в структуре информационно-организационного механизма повышения конкурентоспособности работников.

Объект и предмет исследования. *Объектом исследования* являются работники и трудовые коллективы инфраструктурных компаний четвертичного сектора. *Предметом исследования* выступают экономические условия, тенденции и закономерности трудовой деятельности, инструменты, технологии и информационно-организационные механизмы формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний.

Диссертационное исследование выполнено в рамках Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда: п. 5.7. Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квали-

фикации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования базируется на основных положениях теории внешнего и внутреннего рынка труда и на понимании того, что в основе формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора экономики в условиях новой реальности лежит наращивание их синтетических и синергетических компетенций, определяемых как факторами внешнего окружения и отраслевой спецификой, так и действующей системой управления трудом, в том числе проводимой в компании политикой повышения качества рабочей силы, переподготовки и повышения квалификации кадров. Эффективность процесса формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний обеспечивается применением адаптивного инструментария поддержки принятия кадровых решений, в состав которого входит методика оценки качества рабочей силы, индивидуальных (синтетических) и групповых (синергетических) компетенций, а также технология наращивания профессиональных качеств работников в рамках «цепочки получения добавленных знаний и компетенций».

Теоретико-методологическая основа исследования сформирована на базе совместного использования ряда общеметодологических и частных теорий и подходов в рамках экономики труда: теории занятости, внешнего и внутреннего рынка труда, управления трудом, концепции человеческого капитала, теории экономики знаний и социально-трудовых отношений, компетентностного подхода. В процессе достижения цели диссертационного исследования и решения этапных задач использовались общие положения системного, воспроизводственного, синергетического, процессного и матрично-проектного подходов. Разработка инструментария формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора экономики, оценки и повышения качества рабочей силы этих компаний базируется на сопряженном использовании экономико-математических ме-

тодов и моделей, в том числе метода экспертных оценок, рейтингизации. При проведении оценки качества работников консалтинговой компании использовались методы аддитивной и мультипликативной свертки, интегральная функция рейтинга и мультипликативная функция оценки.

Инструментарно-методический аппарат исследования, применяемый в процессе решения этапных задач, представлен совокупностью общенаучных и специальных методов: понятийно-терминологический, категориальный, гносеологический, онтологический, сравнительный и динамический анализ, графические и табличные способы интерпретации информации, методы анализа данных, в числе которых статистический анализ, классификация, рейтингизация. При разработке инструментария оценки качества и формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний был использован аппарат экспертных оценок и экономико-математического моделирования.

Информационно-эмпирическую базу исследования составляют официальные данные Федеральной службы государственной статистики и ее региональных отделений, законодательные акты и нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность консалтинговых компаний, информация о деятельности консалтинговых компаний России и Ростовской области, внутренняя отчетность компании ООО «Союз Застройщиков», материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций, монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, профильных Интернет-ресурсов, а также результаты, полученные автором в процессе работы над диссертацией.

Научная новизна исследования заключается в обосновании концептуального базиса формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора экономики в условиях новой реальности с учетом макроэкономических и отраслевых детерминант, разработке адаптивного экономико-математического и информационно-аналитического инструментария оценки качества рабочей силы как фактора

конкурентоспособности и наращивания синтетических и синергетических компетенций работников.

В рамках исследования получены следующие результаты, обладающие элементами *новизны*:

1. Сформировано в развитие понятийно-категориального аппарата современной экономики труда предметно-сущностное содержание специфики профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора и факторов формирования их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках труда в условиях экономики знаний; обоснована с учетом необходимости смещения акцентов в систему взаимодействий консалтеровс потребителями предоставляемых ими услуг необходимость формирования у них синтетических компетенций, определяющих их конкурентоспособность как вконсалтинговой компании, так и во внешней среде (в дополнение к представленным в современной литературе научно-практическим взглядам О.С. Белокрыловой, В.А. Баринова, Д.А. Жмурова, И.И. Константинова, В.А. Мау, В.В. Ханферяна[1]).

2. На основе критического переосмысления особенностей эффектов, продуцируемых в процессе взаимодействия участников рынка инфраструктурных услуг, введено в научный оборот с использованием эмпирико-фактологических сведений, содержащихся в работах А.Б. Докторовича, И.В. Зайцевой, В.М. Кривошеевой, Е.В. Михалкиной[2], понятие «синергетическая» (групповая) компетентность коллектива работников консалтинговой компании как способность работы в команде при необходимости получения

[1] Баринов В.А.,Жмуров Д.А. Развитие сетевых формирований в сетевой экономике// Менеджмент в России и за рубежом. 2007. №1; Белокрылова О.С., Куянцева М.И. Интеллектуальный капитал в экономике знаний. – Ростов-на-Дону, 2012; Константинов И.И. и др. Прикладные аспекты формирования системы управления корпоративными структурами на базе экономики знаний/И.И. Константинов, С.Е. Барыкин, А.Ю. Домников, С.Г. Ермаков//Аудит и финансовый анализ. 2014.-№1. -С. 261-268; Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / Науч. ред.: В.А. Мау, Т.Л. Клячко. М.: Изд.дом «Дело» РАНХиГС, 2013; Мау В.А. Человеческий капитал: вызовы для России//Вопросы экономики. 2012. №7; Ханферян В. Консультант в стране советов. Российская газета. Федеральный выпуск № 6677 (109). 2015 //https://rg.ru /2015 / 05/20/consalting.html.

[2] Докторович А.Б. Системная методология исследования труда// Пространство и время. 2016. № 1–2 (23–24).-С. 142-150; Кривошеева В.М., Зайцева И.В. Эффективное управление трудовым потенциалом предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности // Фундаментальные исследования. 2015. №2-4; Экономика труда и управление человеческими ресурсами: современные тренды и направления исследований: коллективная монография / Под общ. ред. Е.В. Михалкиной.- Ростов-н/Д: Изд-во ЮФУ, 2015. -338 с.

синергетического и мультипликативного эффекта совместной деятельности на тех направлениях работы, которые требуют применения коллективного разума, высокой индивидуальной компетентности, креативности и системной мобильности (с позиции отдельного работника и компании в целом).

3. Разработаны: математическая модель индивидуальной оценки профессиональных компетенций сотрудников с применением аддитивной и мультипликативной свертки; адаптированная к специфике трудового потенциала консалтинговой компании многоуровневая методика рейтингизации работников, базирующаяся на использовании интегральной функции рейтинга и мультипликативной функции оценки; алгоритм интегральной оценки качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании, - которые дополняют представленные в научной литературе по экономике труда инструментарно-методические средства и расчетно-аналитические алгоритмы оценки рабочей силы (В.Г. Ларионов, О.Н. Мельников, В.Ф. Потуданская, Г.Г. Руденко, Л.А. Фунберг, Н.Р. Хадасевич)[3].

4. Разработан с позиции воспроизводственного и процессно-проектного подходов, базирующийся на существующих концепциях обучения, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров (А.В. Аистов, Е.А. Александрова, И.С. Анненков, А.А. Батяев, Е.А. Нижегородцев, М.М. Скорев, С.А. Шапиро)[4] инструментарий наращивания качества рабочей силы как фактора конкурентоспособности на основе интеграции профессиональных

[3] Ларионов В.Г. Мельников О.Н.,Фунберг Л.А., Лемешев М.Я.Развитие и аккумулирование интеллектуального капитала в условиях информационной экономики посредством изучения специальных экономико-математических моделей// Российское предпринимательство. 2004. № 10 (58). –С. 51-55; Потуданская В.Ф, Трункина Л.В.Оценка трудового потенциала персонала предприятия//Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4 (17). С.96-100; Руденко Г.Г. Внутрифирменные трудовые стандарты и нормативы как критерии оценки результатов труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2016.№10; Руденко Г.Г. Оценка компетенций и результативность труда// Нормирование и оплата труда в промышленности.2016. №5; Хадасевич Н.Р.Оценка трудового потенциала: подходы и методы// Интернет-журнал «Науковедение». Выпуск 6 (25) 2014/ http://naukovedenie.ru.

[4] Аистов А.В, Александрова Е.А. Оценки индивидуальной отдачи от дополнительного профессионального обучения – пример промышленного предприятия//Прикладная эконометрика.2014.№34 (2).-С.56-79; Анненков И.С., Нижегородцев Р.М. Управление знаниями в современной компании: стратегии, структуры, технологии: Монография. Киров: «Аверс», 2013. – 256 с.; Батяев А.А. Идеальный персонал — профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации.— М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. -176 с.; Скорев М.М., Человеческий капитал сквозь призму сертификации квалификаций // Инженерный вестник дона. 2013. №1 URL: ivdon.ru/ru/ magazine/archive/n1y2013/1513; Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / 3-е изд., перераб. и доп.-М. : КНОРУС, 2016. -268 с.

компетенций работников, основу которого составляет «цепочка получения добавленных знаний и компетенций». Апробация инструментария на примере консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков» показала его действенность при принятии эффективных кадровых решений и возможность широкого тиражирования в компаниях инфраструктурного типа.

5. Сконструирована с учетом принципов эффективной организации коллективного разума (Джефф Хау, В.В. Иванов, А.Н. Коробова)[5] и апробирована с оценкой эффективности модель краудсорсинговой системы консалтинговой компании, интегрированная в структуру авторской версии информационно-организационного механизма формирования конкурентоспособности работников; данный механизм базируется на принципах кибернетического подхода и реализует идею активного использования информационных технологий в управлении кадрами и информационного обеспечения оценки и прогнозирования профессионально-квалификационного состава и уровня конкурентоспособности работников, содержащуюся в работах А.С. Гринберга, Р.Д. Гутгарца, А.Г. Коровкина, Л.Н. Сафиуллина, Г.Н. Сафиуллиной[6].

Теоретическая значимость исследования состоит в теоретико-концептуальном и методическом обосновании и разработке прикладного инструментария оценки качества рабочей силы и формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний в условиях экономики знаний. Выводы и предложения, сформулированные в диссертации, могут служить методической базой для совершенствования процесса использования рабочей силы и наращивания синергетических компетенций у работников консалтинговых и других компаний инфраструктурного профиля. Теоретические положения и практические выводы исследования могут быть ис-

[5]Джефф Хау. Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса// Альпина Паблишер.- М.,2012; Иванов В.В., Коробова А.Н. Международные технологии краудсорсинга для развития инновационных кластерных зон//http://www.crowdintell.com/novisti/international-crowdsourcing-technologies.

[6]Гутгарц Р.Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами. – Менеджмент в России и за рубежом. 2003.№1; Коровкин А.Г., Гринберг А.С. Проблемы информационного обеспечения прогнозно-аналитических исследований профессионально-квалификационного состава рабочей силы и пути их решения // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН / Гл. ред. А.Г. Коровкин – М.: МАКС Пресс, 2010; Сафиуллин Л.Н., Сафиуллина Г.Н. Информационная модель управления воспроизводством качественной рабочей силы // Актуальные проблемы экономики и права. 2007. № 4. – С. 26–32.

пользованы в процессе преподавания учебных курсов «Экономика труда», «Управление человеческими ресурсами» и др.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их использования в проведении кадровой политики в инфраструктурных компаниях, направленной на формирование конкурентоспособности работников на основе объективной оценки качества рабочей силы и выбора технологий наращивания синергетических компетенций их коллективов, при разработке программ повышения квалификации, обучения и переподготовки. Практическую значимость представляют также «цепочка получения добавленных знаний и компетенций» и рекомендации по разработке информационно-организационного механизма повышения конкурентоспособности работников консалтинговой сети.

Апробация результатов исследования. Основные промежуточные и итоговые теоретические положения и практические результаты исследования докладывались и обсуждались на международных, всероссийских и вузовских научно-практических конференциях, семинарах и круглых столах, нашли отражение в основных публикациях, внедрены в деятельность компаний четвертичного сектора – ООО «Союз Застройщиков», ООО «Альфа-Тест», а также в учебный процесс на экономическом факультете Южного федерального университета.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 19научных работ общим объемом 191,7 п. л. (авторский вклад –9,6 п.л.), в т.ч. разделы в 7 коллективных монографиях и 3 статьи в периодических научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, в которые входит 9 параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 193 наименование, 10 приложений. Работа изложена на 201 страницах, содержит 19 таблиц, 38 рисунков.

1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ РАБОТНИКОВСЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ТИПА

1.1 Сущностно-содержательное представление профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора в условиях новой реальности

Новые условия ведения хозяйственной деятельности в современной России, определяемые как императивами «внешней окрестности» с детерминантой санкционных вызовов, так и внутренними условиями, во многом изменившимися под воздействием внешних факторов, делают методологически и практически важным более эффективную организацию и использование трудовых ресурсов - важнейшей составляющей ресурсного потенциала экономических субъектов. При этом следует отметить, что требование формирования конкурентоспособных работников относится как к субъектам реального сектора экономики, так и предприятиям инфраструктурного типа, оказывающим разного рода услуги субъектам производственной сферы, государственным учреждениям, организациям и населению. Это объясняется существенной значимостью инфраструктурных звеньев структуры экономического каркаса устойчивого развития региона, как обеспечивающих взаимодействия в системе отношений «государство-бизнес», «бизнес-бизнес», «бизнес-население».

В контексте обоснования определяющей роли профессиональных компетенций работников в осуществлении социально и экономически значимых функций компаний инфраструктурного типа отметим, что в публикациях ряда ученых делается вывод о том, что «узловыми точками экономического каркаса территорий инновационно ориентированного развития являются крупные предприятия и объединения производственной и инфраструктурной сфер, которые способны преодолеть инерционность социально-

экономических отношений и обеспечить активное развитие в регионах инновационных процессов»[7], в том числе благодаря их возможности осуществлять интеграционные функции для вовлечения трудовых ресурсов центральных и периферийных территорий региона в совместные проекты.

Однако прежде чем перейти к выявлению специфики и особенностей организации и использования профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора, остановимся на исследовании концептуально-методологических основ и сущностно-содержательном представлении и рабочей силы такого типа компаний через призму уточнения роли и видов последних. Это объясняется тем, что отраслевая принадлежность, направления деятельности и способ формообразования организаций инфраструктурной сферы являются факторами, детерминирующими сущностно-содержательное определение, ролевые функции, модели организации и использования их рабочей силы.

Результаты проведенного исследования теоретико-методологического базиса рассматриваемой проблемы свидетельствуют о том, что в работах российских и зарубежных ученых, специализирующихся на теории и практике экономики труда, содержатся обоснованные понятийно-терминологические трактовки дефиниций «трудовые ресурсы», «интеллектуальный и человеческий капитал»[8], их значение и роль в экономической сфере. В то же время

---

[7] См., например, *Доргушаова А.К.* Механизм формирования экономического каркаса несырьевого развития региона. – Майкоп: Изд-во Майкопского государственного технологического университета, 2016. – 299 с. *Матвеева Л.Г., Лачин Ю.В.*Концепция регионального стратегирования в условиях «новой нормальности»// III-й международный политэкономический конгресс, VI-я междун. научно-практ. конф. «Россия в глобальной экономике: вызовы и институты развития». 26-28 мая 2016 г. Ростов-на-Дону.

[8] См., например, *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. − СПб.: Питер, 2007; *Бечвая М.Р., Боровская М.А., Масыч М.А*. Социально-трудовые отношения: основные подходы и определения// Ученые записки СКАГС. 2012. № 4; *Буряков С.А., Бреславцева Н.А., Скорев М.М.*.Воспроизводство трудовых ресурсов: институт реновации, институциональная модернизация - Новочеркасск : Лик, 2011. - 183 с.; *Васильев П.П.* Управление развитием интеллектуального и человеческого капиталов: практика, проблемы и их решения//Ученые записки СКАГС. 2013.№3; *Гриненко С.В., Едалова Е.С., Задорожняя Е.К.* и др. Качество жизни, человеческий капитал, производительность труда; взаимообусловленность категорий - Современное состояние и пути развития экономики современности.Одесса: Куприенко СВ, 2013; *Ибраева О.В*. Совершенствование системы социально-трудовых отношений как фактор формирования инновационно-интеллектуального потенциала в постиндустриальной экономике РФ // Отраслевая экономика. 2012. №11; *Косенкова Е.Л.* Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии (монография). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. –156 с.; *Костюков А.В*. Воспроизводство кадрового потенциала системы управления региона. – СпБ., 2006. – 448 с.; *Тихонова Е.Ю.* Методические аспекты оценки трудового потенциала // Вестник ТИСБИ. 2012. №1; Экономика труда и управление человеческими ресурсами: современные

практически отсутствуют исследования, посвященные определению и анализу данных категорий применительно к инфраструктурным компаниям, в том числе сетевого типа с большим числом филиалов, структура и специфика организационных взаимодействий которых определяют особенности корпоративной идентичности и управления трудом.

На необходимость учета специфики предприятия, для которого проводится анализ профессиональных компетенций работников, указывает в своих публикациях целый ряд авторов: «важно проводить классификацию факторов, определяющих трудовой потенциал экономической системы в соответствии с ее особенностями, что позволяет оценивать не только объем, но и направления его влияния на функционирование объекта в различных аспектах»[9]; следует принимать во внимание также, что «трудовой потенциал организации больше суммарного трудового потенциала занятых на нем работников в силу возникновения синергетического эффекта, порождаемого объединением и коллективным взаимодействием работников в процессе труда»[10]; при этом «показатели оценки трудового потенциала персонала предприятия необходимо разделить на две группы: 1) показатели, характеризующие обеспеченность кадрами и профессионально-квалификационные качества работников; 2) показатели социокультурной (личностной) характеристики трудового потенциала персонала»[11].

При этом, несмотря на определенную схожесть базовых посылок, в трудах по данной проблематике наличествует широкий спектр мнений и взглядов в отношении профессиональных компетенций работников предприятий реального сектора; что же касается инфраструктурной сферы, здесь такого рода публикации отсутствуют. Это объясняет методологическую и практическую значимость исследования проблемы понятия и оценки профессиональных

тренды и направления исследований : коллективная монография / Под ред. Е.В. Михалкиной.-Ростов-н/Д: Изд-во Южного федерального университета, 2015. 338 с.

[9]См. например, Hrynkevych S. Conceptual framework of formation of labour potential factor system functioning// socio-economic problems of the modern period of Ukraine. 2015.№ 3 (113).

[10] Экономика труда : учебник для вузов /под ред. П.Э.Шлендера, Ю. П. Кокина. М.: Магистр, 2010. 686 с.

[11]*Потуданская В.Ф, Трункина Л.В.*Оценка трудового потенциала персонала предприятия//Бизнес. образование. право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4 (17). С.96-100.

компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора в контексте учета роли данных организаций в формировании экономических каркасов устойчивого, инновационного развития территорий, в границах которых они локализуют свою деятельность.

Таким образом, с обозначенных позиций к числу вопросов теоретико-методологического и практического характера, направленных на решение проблемы повышения эффективности использования рабочей силы сетевых инфраструктурных компаний в современных условиях экономики знаний, по мнению автора, относятся следующие:

– уточнение сущностно-содержательного представления профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора, их структурной определенности, взаимосвязанности и взаимообусловленности всех составляющих данных компетенций;

– исследование экономического содержания и специфики профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний разной отраслевой принадлежности и особенности организации групповых компетенций многофилиальной инфраструктурной сети;

– разработка модельно-методического и информационно-технологического инструментария оценки и управления процессом повышения качества рабочей силы инфраструктурной сети как фактора самопродуцирования предпринимательской деятельности;

– формирование прикладного инструментария инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации и конкурентоспособности работников консалтинговой сети региона.

Учитывая важность уточнения и конкретизации содержания и структурного состава профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора в рамках исследования проблемы формирования конкурентоспособных работников данных компаний, автором предложена собственная предметно-сущностная трактовка данного понятия, базирующаяся на результатах критического анализа и систематизации эмпирико-

фактологической информации, содержащейся в трудах отечественных и зарубежных ученых.Данная трактовка, во-первых, заключается в существенном смещении акцентов на *результаты* использования трудовых ресурсов этих компаний в процессе управления трудом (ресурсно-целевой подход) в целях максимизации дохода и повышения конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов; во-вторых, в максимально возможном учете *специфики* сетевых компаний инфраструктурного профиля, включая особенность сегрегации потенциалов филиалов и одновременно гармонизацию деятельности их работников.

Согласно научной позиции автора, *профессиональные компетенции работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора*– это совокупная способность организованных в соответствии с моделью деятельности компании всех «частных» компетенций работников(*синтетическая компетентность*), а также групповых компетенций (*синергетическая компетентность*) к максимальному достижению целей компании как целостной экономической системы, обладающей свойствами эмерджентности, синергии, динамизма, самоорганизации и др., формирующих рыночно-институциональные предпосылки роста для взаимодействующих с компанией хозяйствующих субъектов.

В данном определении отчетливо обозначена тесная *сопряженность* всех компетенций отдельных работников и их команд, в рамках которой происходит трансформация латентных возможностей компании в реальный, рассматриваемый в динамическом аспекте, результат достижения ее целей как экономической системы. То есть процесс формирования реального, ориентированного на максимальное достижение целевых параметров компании, эффекта происходит в соответствии с принципами системного подхода в рамках целеполагания и многоаспектных особенностей конкретной инфраструктурной компании – ее отраслевой принадлежности, формообразования, регионального статуса и других.

Кроме того, существенное влияние на переход качества рабочей силы инфраструктурной компании в реальный результат деятельности оказывает совокупность целого ряда других внутренних и внешних факторов (рис.1).

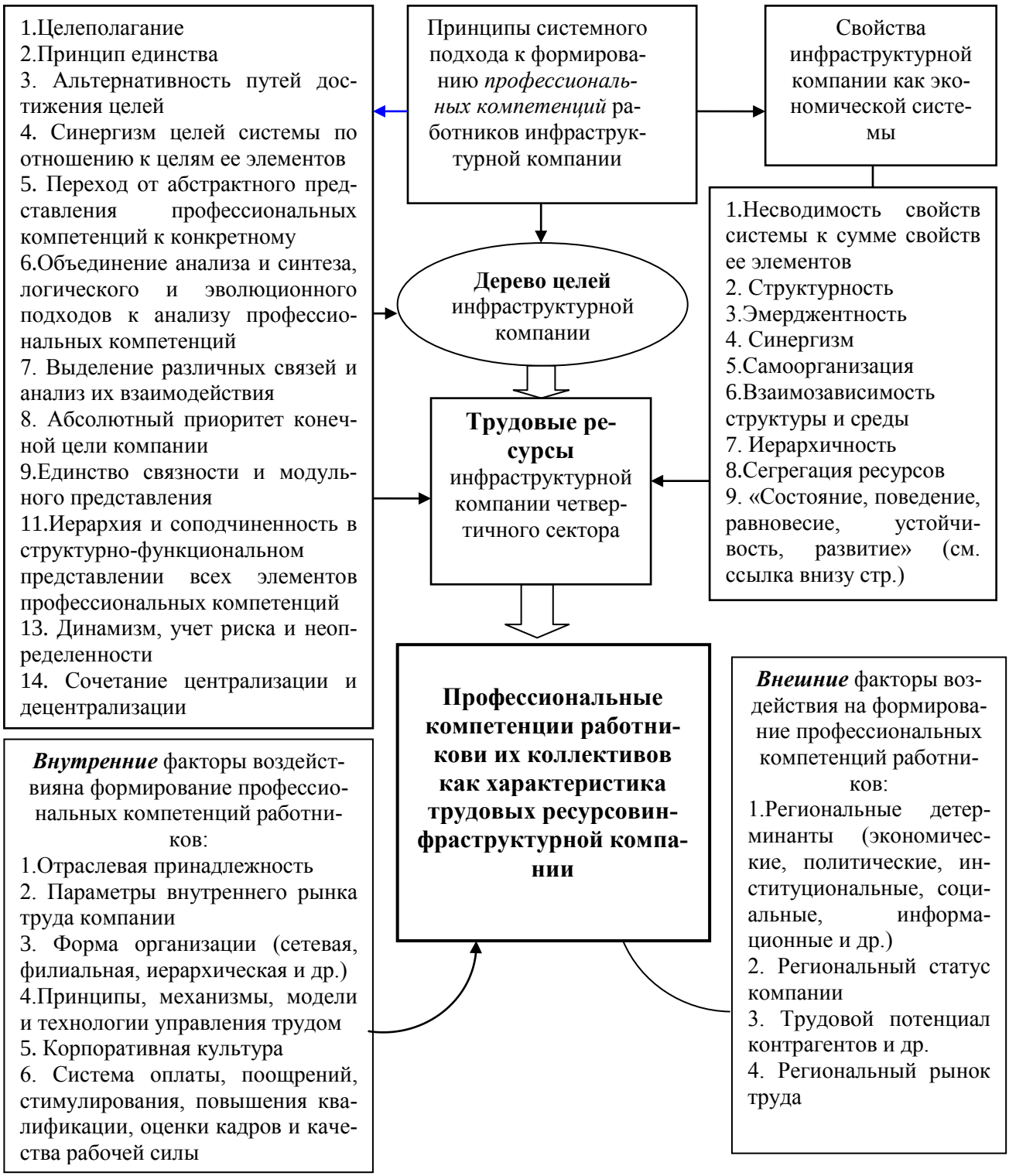


Рисунок 1 – Формализованное представление системного подхода к формированию профессиональных компетенций работников инфраструктурной компании: динамический аспект[12]

[12] Разработано автором по материалам исследования, в т.ч. Волкова В.Н., Денисов А.А.Теория систем и системный анализ: учебник для академического бакалавриата. – М.: Изд-во «Юрайт», 2014.- 616 с.

Как видно из рисунка 1, определяющим фактором формирования профессиональных компетенций работников компании является ее статус, в данном рассматриваемом случае – инфраструктурный. Инфраструктура – понятие многоаспектное, объемное и многогранное. В самом общем виде ее можно рассматривать как совокупность связанных между собой структур, отраслей или объектов, выполняющих обслуживающие функции для экономических систем разного уровня иерархии и служащие для их нормального функционирования.

В близком к предметному полю настоящего исследования понимании инфраструктура в экономическом смысле представляется совокупностью отраслей и видов деятельности, обслуживающих производственную и социальную сферу и создающих для их предприятий своего рода «опору», поддержку успешной деятельности. При этом круг отраслей, относимых к инфраструктурной сфере, можно определять по-разному. Однако в «стандартный набор» входит социальная (наука, здравоохранение, образование), транспортная (все виды транспорта и обеспечение его передвижения), инженерная (сооружения и коммуникации, непосредственно используемые в процессе тепло-, газо-, электро-, водоснабжения, водоотведения и вентиляции), информационная (распространение информационных технологий, Интернет), военная (основа для развертывания вооруженных сил и обеспечения подготовки войск), консалтинговая, инновационная, институциональная инфраструктура.

Значимость действенной и эффективной инфраструктуры особенно возрастает в условиях кризисных явлений, в частности, современного финансово-экономического кризиса, когда важнейшей задачей государства является недопущение существенного снижения экономической активности в стране, уровня жизни населения, роста инфляции и безработицы, поддержание социальных программ и др. в контексте не только краткосрочных, но и стратегических перспектив. Мировая практика убедительно свидетельствует о том, что эффективность решения перечисленных и других важных государственного, регионального и местного уровня задач возможно, в том числе, и на основе стимулирования инфраструктурного развития, причем во всех перечис-

ленных направлениях и сферах. Это, как показывает опыт, способствует не только определенной стабилизации экономической ситуации в текущем периоде, но и формированию долгосрочных эффектов.

На общероссийском форуме «Инфраструктурные проекты России: сложные условия – новые возможности» отмечалось, что «в США в рамках восстановления экономики после Великой депрессии 1933—1939 гг. было реализовано 44 тысячи инфраструктурных проектов по строительству дорог, дамб, мостов, сооружений. В масштабных работах были задействованы высвободившиеся трудовые ресурсы, что помогло американскому правительству сгладить негативные социальные последствия кризиса, а созданная в то время инфраструктура стала базой для последующего экономического прорыва и используется до сих пор. Не только в США, но и во многих других странах, в Германии, Англии именно во время кризиса происходило ускоренное создание инфраструктуры. В России недостаточное развитие и высокий физический износ объектов инфраструктурных отраслей в значительной степени ограничивает прогрессивные технологические и институциональные изменения в экономике»[13].

Как отмечалось выше, успешно функционирующие инфраструктурные компании(что проявляется, прежде всего, в размерах мультипликативного эффекта, создаваемого в обслуживаемых ими секторах экономики и социальной сферы) являются опорными звеньями экономических каркасов своих регионов, в том числе инновационного развития территории. Этот статус инфраструктурных компаний подтверждается сформировавшейся в мировой практике тенденцией: прежде чем перейти к реализации важных социальных и инновационных проектов, проводится совершенствование инфраструктуры в целях создания базы для их успешного осуществления и последующего распространения инноваций на остальные территории региона. «Попытки реализации даже самых совершенных и передовых технологий никогда не

[13] Общероссийский форум «Инфраструктурные проекты России: сложные условия – новые возможности»// http://www.talk-s.ru/projects/obsherossiskii-forum/concept.html.

увенчаются успехом, если для этого предварительно не созданы условия. Развитие инфраструктуры оказывает позитивное влияние не только на качество жизни граждан как потребителей услуг, но и на экономику в целом: бизнес развивается там, где есть инфраструктура, т.е. это важное конкурентное преимущество для регионов и муниципалитетов»[14].Существует мнение, что «к «бонусам» развитой инфраструктурной сферы можно отнести снижение производственных затрат, рост ВВП, расширение доступа к трудовым ресурсам, усиление конкуренции, увеличение притока инвестиций, реорганизация землепользования, поступательное развитие территорий, а кумулятивным итогом инфраструктурных инвестиций является увеличение производительности экономики в целом»[15]. Например, эффективное функционирование таких «классических» инфраструктурных отраслей как транспорт, связь и телекоммуникации, энергоснабжение, наука и образование, здравоохранение, а в последние годы – консалтинг, является одним из ключевых критериев успешного развития экономики региона. «Производственная и социальная инфраструктура необходима для нормальной работы промышленности и жизнедеятельности людей. Однако инфраструктурные компании, которых в нашей стране очень много, в период экономических санкций и кризиса оказались незаслуженно забыты со стороны государства[16].

В силу этого, а также других общесистемных причин, несмотря на существование большого числа инфраструктурных компаний в России, доля их участия в производстве валового национального продукта невелика: например, в 2015 году она составляла немногим более 50%, тогда как, для сравнения, в США доля аналогичных компаний составила 75% в формировании бюджета этой страны; в Великобритании – 72%, во Франции – 70%. «В целом российские организации, занимающиеся услугами и коммуникациями для основных отраслей народного хозяйства, производят меньше всего продукции в денежном эквиваленте среди всех развитых стран планеты. В нача-

[14] Государственно-частное партнерство в России: http://www.pppinrussia.ru/main/ppp_in_russia/faq

[15] Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России / EY. - 2014.

[16]Инфраструктурные компании: борьба с кризисом продолжается// http://delonovosti.ru/business/3541-infrastrukturnye-kompanii-borba-s-krizisom-prodolzhaetsya.html.

ле XXI века расцвет туризма, ставка на высокие технологии, необходимость развития наукоемких производств привели к кратковременному подъему этой сферы народного хозяйства. Однако сложная геополитическая ситуация и обвал рубля привели к полнейшему откату почти всех организаций важного комплекса России»[17], что еще более усилилось ввиду существенного недофинансирования данной сферы со стороны государства – государственные инвестиции в инфраструктурные проекты составляют примерно 60% от требуемого объема. В то же время, в соответствии со стратегическими ориентирами, к 2020 году объем частных инвестиций в российскую инфраструктуру составит около 30 миллиардов долларов, несмотря на сопряженные риски, что определяется объективной необходимостью предприятий и населения в получении разного рода инфраструктурных услуг.

При этом обоснованно основное внимание уделяется транспортной инфраструктуре: на ее долю приходится 80% всех инфраструктурных инвестиций в России. Это связано не только с объективно существующими перманентными потребностями экономической и социальной сфер, но также прогнозируемым приростом населения и урбанизацией, опережающим ростом доходов населения, что приведет к более ускоренному росту международной торговли и туризма, увеличению объема пассажирских и грузовых перевозок. «В России инвестиции в инфраструктуру составляют в среднем 3,6-4,2% от ВВП, что близко к среднемировому показателю (3,6% от ВВП). К 2020 г. объем инфраструктурных инвестиций достигнет 650 млрд долл. (в среднем 90 млрд долл. в год). Этих средств достаточно для умеренного расширения инфраструктуры и постепенного улучшения ее качества, но не для опережающего развития. Объем частных инвестиций в инфраструктуру до 2020 г. может составить 25-40 млрд долл. В структуре инвестиций в транспортную инфраструктуру основную долю составляет дорожное строительство (45%), железнодорожный транспорт (20%), трубопроводный транспорт (30%), 5% –

[17]Инфраструктурные компании: борьба с кризисом продолжается// http://delonovosti.ru/business/3541-infrastrukturnye-kompanii-borba-s-krizisom-prodolzhaetsya.html.

порты и аэропорты»[18].Инвестиционные проекты, осуществляемые в сфере транспортной инфраструктуры, как правило, являются «самыми масштабными по объемам капитальных вложений, однако потребность в доступе к большим участкам земли для строительства транспортных объектов делает их дорогими, долгосрочными и политически чувствительными»[19].

В целом «задача развития инфраструктуры вышла на первый планв экономической политике страны после осознания, что для роста национальной экономики не обходимы масштабные внутренние инвестиции, особенно такие, которые позволят её диверсифицировать и снизить зависимость от добывающих отраслей»[20].

Инфраструктурные проекты «традиционных» сфер «обычно находятся полностью в ведении государства, так как не всегда предприятия инфраструктурных отраслей могут быть приватизированы ввиду стратегической, экономической и социально-политической значимости объектов инфраструктуры»[21]. Однако на решение вопросов, связанных с модернизацией, реконструкцией и наращиванием потенциала объектов инфраструктуры бюджетных средств может быть недостаточно, так как это капитало и ресурсоемкая отрасль. Как показывает мировая и успешная российская практика, свою эффективность в решении данной проблемы демонстрирует государственно-частное партнерство - форма взаимодействия государственных и бизнес-структур, основанная на принципах партнерства и достижения общих целей. Надо отметить, что наибольшее число такого рода проектов осуществляется именно в сфере инфраструктуры, что объясняется реально достижимыми эффектами совместной деятельности, имеющими не только синергетическую (для непосредственных участников партнерства), но и мультипликативную (для сопряженных сфер) природу. Высокий потенциал партнерских взаимо-

[18] Ганелин М., Васин С. Инфраструктура России. Большому кораблю - большое плаваньe//http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/209gpb_infrastructure_09072014.pdf/

[19] Делмон Дж. Государственно-частное партнёрство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти. The World Bank. 2010. Версия на русском языке была подготовлена для АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства»

[20] Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России / EY. - 2014.

[21] Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», распоряжение Правительства РФ № 467-р от 29 марта 2013 г.

действий государства и бизнеса в данной области отмечен в публикациях значительно числа российских и зарубежных исследователей. В то же время многие из них отмечают, что «основная трудность в инфраструктурном секторе заключается в подготовке и реализации проектов, которые были бы заведомо прибыльными и при этом устойчивыми»[22]. Кроме этого, к настоящему времени верифицирован реальной практикой целый набор особенностей, присущих инфраструктурным проектам, которые важно учитывать при планировании и организации ГЧП в данной сфере:

- Существенные капитальные затраты, которые могут значительно снижать реальную эффективность проекта, в том числе сроки его окупаемости.
- Наличие строго установленной системы регламентов, поддающихся непрерывному мониторингу со стороны регулятора – специального контролирующего органа, что может также влиять на график реализации проекта.
- Юридическая, финансовая и техническая сложность. Могут возникнуть трудности в оценке результата и прибыли, особенно в проектах без коммерческого аспекта.
- Долгосрочность и необходимость в постоянном и непрерывном обслуживании.
- Возможность мониторинга и сбора данных для принятия решений (например, в сфере связи и телекоммуникаций).
- Связанность объектов инфраструктуры - часто осуществление одного проекта вызывает необходимость в инициации ряда других, а также в установлении связи с уже существующими объектами.
- Необходимость в больших пространствах для строительства и расширения (проблема доступа к земле).

[22] Чакрабарти С. Ключевые проблемы инфраструктурного развития России // Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России/ http://www.ey.com/ru/ru/issues/business-environment/ey-road-to-2030-infrastracture-development-in-russia-viewpoint-suma-chakrabarti.

- Возможность реализации сопутствующих коммерческих возможностей (дополнительная застройка оставшихся земель, организация дополняющих видов деятельности и сервисов).
- Сложность конкуренции из-за наличия «больших игроков» и сильного влияния государства.
- Государство финансирует не процесс, а достижение результата. При этом требуется глубокое понимание лицами, принимающими решение, обязательств государства, связанных с реализацией проекта.

В целом «все формы партнерства в инфраструктурной сфере можно условно разделить на три группы в зависимости от того, за счет какого источника осуществляется возврат инвестиций частной стороны»[23]:

1. Совместная деятельность при реализации коммерчески привлекательных проектов, за счет эксплуатации объектов которых инвестор может получать достаточные объемы прибыли без платежей из бюджета. Примером является классическая концессия, в рамках которой частный партнер обязуется создать или реконструировать объект концессии и в течение определенного соглашением срока осуществлять его эксплуатацию.

2. Формы партнерства, применяющиеся в случае, если за счет эксплуатации объекта бизнес-партнер не может осуществить возврат инвестиций, и они осуществляются за счет периодических платежей из бюджета. Эта форма называется «контракт жизненного цикла».

3. Формы партнерства, предполагающие как платежи со стороны пользователей объекта проекта – потребителей, так и со стороны бюджета. Это позволяет частично уменьшить плату за пользование объектом и повысить привлекательность проекта для инвестора за счет механизма минимального гарантированного дохода (государство платит в том случае, если доход частного партнера упал ниже минимального показателя, установленного соглашением).

---

[23] Корнев М. Государственно-частное партнерство в сфере автодорожной инфраструктуры [электронный ресурс] // Официальный сайт фирмы VEGAS LEX. URL: http://www.vegaslex.ru/analytics/publications/public_private_partnership_in_the_sphere_of_road_infrastructure/

Как правило, проекты ГЧП в данной области имеют длительный период реализации (15-20 лет и более), при этом потребности в их результатахмогут возрастать: например, с учетом присоединения Крыма и важности обеспечения независимости его инфраструктуры от Украины, на что планируется выделить 500-550 млрд. рублей.

В контексте обоснования определяющей роли инфраструктурных компаний в развитии реального сектора экономики и социальной сферы следует акцентировать также внимание на одном из представленных на рисунке 1 факторов внешней среды формирования трудового потенциала этих компаний – *региональных детерминантах*. Так, в большинстве периферийных регионов развитие экономической и социальной сферы в значительно большей степени, по сравнению с центральными территориями, зависит от состояния инфраструктурных предприятий и организаций.

Напротив, в центральных регионах или центральных территориях регионов сравнительно более высокий уровень качества рабочей силы в производственных сферах в сочетании с высокой квалификацией работников инфраструктурных компаний способствует эффективности их коммуникаций в рамках разного рода взаимодействий с целью получения качественных инфраструктурных услуг. При этом, в отличие от реального сектора, масштаб инфраструктурного бизнеса не имеет принципиального значения. Более того, несмотря на то, что кризис затронул как всю российскую инфраструктуру, так и отдельные ее организации, относительно больший процент малых и средних компаний в данной сфере, которым легче адаптироваться к кризисным условиям, определил общую ситуацию в данном секторе как относительно устойчивую. Это, в том числе, объясняется четким пониманием того, что развитие инфраструктуры — один из ключевых факторов поддержания не только кратко-, но и долгосрочного экономического роста государства и его социума, что, наряду с «основными» отраслями инфраструктуры все более повышает значимость (как экономическую, так и социальную) таких ее сфер, как научно-инновационная, информационная, ***консалтинговая.***

В усложнившихся современных условиях высокой конкуренции, существенного изменения геополитической и геоэкономической ситуации, законодательных изменений и других воздействий на субъекты хозяйственной деятельности становится очень сложным не только становление нового бизнеса, но и успешное ведение действующего бизнеса сопряжено с целым спектром лимитирующих факторов, множеством неоднозначных и сложных вопросов. Поэтому для многих компаний становится принципиально важным обращение к квалифицированным консультантам, что позволяет прогнозировать, оценивать и управлять рисками, в том числе финансовых потерь и потерь времени. «Консалтинг включает в себя разработку эффективных решений для бизнеса, основанных на действующем законодательстве, судебной практике, позиции Министерства финансов и налоговых органов, а также практике работы других компаний по исследуемым вопросам.

Он необходим:

- для быстрого принятия решений по сложным неоднозначным вопросам бухгалтерского и налогового учета;

- при открытии новых направлений деятельности;

- при создании нового бизнеса (диверсификации деятельности);

- для увеличения объемов деятельности (масштабировании бизнеса);

- при необходимости развития филиальной сети и сети обособленных подразделений уже функционирующей компании;

- в ситуации спада деятельности и необходимости выхода предприятия на траекторию устойчивого роста;

- для оптимизации текущих и будущих расходов организации;

- когда необходимы новые технологии, внедрение продуктовых инноваций, а также управленческих инноваций (диффузии инноваций);

- для выхода предприятия (организации) на новые рынки и (или) создания новых проектов;

- при необходимости поиска инвестора для совместной реализации инновационного проекта;

- для проведения комплекса мероприятий, связанных с более эффективной организацией и использованием трудового потенциала предприятия (организации), повышением квалификации кадров организации, включая их переобучение, направленное на наращивание инновационных и информационных компетенций; стимулированием профессионального роста;

- в ситуациях любых других изменений в деятельности предприятия[24].

Такой широкий спектр потребностей в решении разного рода проблем современных предприятий и организаций объясняет функционирование на рынке аудиторско-консалтинговых услуг большого числа консалтинговых компаний различных форм организации и использования своего кадрового потенциала, в том числе сетевых многофилиальных. Результаты деятельности ведущих консалтинговых компаний приведены в таблице 1[25].

Несмотря на то, что прирост суммарной выручки крупнейших консалтинговых групп по итогам 2014 года составил 9%, а ее совокупный объем достиг 116,4 млрд рублей (в разрезе отдельных компаний он колеблется от 38,6% (БДО «Юникон»– 7 место) до 10,2% («РСМ Русь» - 13 место); по итогам 2015 года соответственно 5-е и 8-е места[26]), очередной ежегодный рэнкинг ведущих консалтинговых групп, подготовленный рейтинговым агентством RAEX ("Эксперт РА"), выявил застой на рынке[27] консалтинговых услуг России и его сжатие, поскольку около 30% компаний, по которым проводился рэнкинг, завершили 2014 год снижением доходов.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что поддержку своему бизнесу консультанты ждут в основном от проектов, реализуемых государством совместно с предприятиями (в основном в форме государственно-частного партнерства), и в меньшей степени от бизнеса, который в условиях кризиса стремится к снижению издержек. В то же время достаточно активное техническое переоснащение предприятий, разви-

[24] Составлено автором с использованием эмпирико-фактологических данных, содержащихся в источнике: http://www.finauditservice.ru/services/konsalting/?yclid=18283062849760136319

[25] Источник:

[26] http://raexpert.ru/rankingtable/ auditors/2015/ main/

[27] https://rg.ru/2015/05/20/consalting.html

тие наукоемких технологий, внедрение управленческих инноваций, широкомасштабная информатизация и обусловленная этим необходимость наращивания потенциала высококвалифицированных кадров – всё это позволяет говорить о России как о стране с большим потенциалом рынка консалтинговых услуг. Функционирующие на этом рынке компании все более ориентируются на формирование сетевого многофилиального бизнеса.

Таблица 1 – Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп, объединений и компании России по итогам 2014 года[28]

Место по итогам 2014 г.	Наименование компании (группы)	Суммарная выручка от оказания консалтинговых услуг (тыс.руб)	Прирост выручки за год (%)	Численность консультантов (чел)
1.	ЛАНИТ	12 673 539	12,5	1571
2.	Компьюлинк	8 024 792	-7,5	702
3.	Крок	6 600 091	4,1	1502
4.	PwC	6 476 920	16,7	980
5.	Эй-Ти Консалтинг	6 094 394	25,1	2022
6.	Ай-Теко	4 007 000	-8,6	675
7.	БДО Юникон	3 727 389	38,6	993
8.	КПМГ	3 627 400	7,1	866
9.	Интерком-Аудит	3 407 730	н.д.	837
10.	2К	3 321 310	34,2	642
11.	АйТи	3 157 000	10,6	670
12.	Развитие бизнес-систем	3 138 882	19,3	635
13.	РСМ Русь	3 074 904	10,2	851
14.	Группа Борлас	2 724 585	3	291
15.	Горславцев и Ко	2 581 148	12,5	492
16.	ФинЭкспертиза	2 372 294	н.д.	485
17.	Альянс Консалтинг Инвестмент Групп	2 267 9540	н.д.	380
18.	НЦИТ-ИНТЕРХЕТ	2 138 412	12	252
19.	Деловой профиль	2 131 430	н.д.	401
20.	ФОРС	2 100 422	19,2	439

Данное обстоятельство определяет большое значение как в теоретико-методологическом, так и прикладном аспектах исследования сущности и специфики организации и использования рабочей силы и профессиональных компетенций работников сетевых многофилиальных консалтинговых компаний как важнейшего элемента их инновационной активности. При этом очевидно наличие взаимосвязи между степенью учета указанной специфики в оценке рабочей силы этих компаний и качеством результатов оценки. По

[28] Составлено автором с использованием с использованием эмпирико-фактологических данных, содержащихся в источниках: https://rg.ru/2015/05/20/consalting.html

мнению Е.Л.Косенковой,«уровень компетенций и мобильности, степени открытости к инновациям и модернизации, особый дух коллективизма, взаимодействия и сотрудничества в рамках достижения общих целей и др. определяются природой сетевых форм организации бизнеса, их экономическим содержанием и ролевыми функциями»[29].

Кроме того, большое значение в аспекте успешного решения вопросов, связанных с повышением конкурентоспособности работников сетевых инфраструктурных компаний, имеет также выявление и учет отраслевой специфики бизнеса; в рассматриваемом случае –консалтингового. Это определяет методологическую и практическую значимость предварительного уточнения особенностей сетевой организации рабочей силы инфраструктурного бизнеса в координатах региональных детерминант, а, следовательно, специфики тех условий, которые создают факторную платформу не только формирования, но и повышения конкурентоспособности работников и трудовых коллективов этих компаний в современной рыночной среде.

1.2 Детерминанты конкурентоспособности работников сетевых инфраструктурных компаний: учет факторов внешнего и внутреннего рынков труда

Как отмечалось в разделе 1.1 настоящего исследования, новые макроэкономические условия, в которых функционируют и к которым вынуждены адаптироваться российские инфраструктурные компании, чтобы оставаться в русле своих коммерческих интересов, быть привлекательными для пользователей предоставляемых ими услуг и государственной поддержки разного рода, распространяют свое влияние, прежде всего, на работников этих организаций. Это объясняется целым набором обстоятельств общенационального и конкретно отраслевого характера:

- во-первых, сложившейся в стране институциональной и экономической средой функционирования инфраструктурных компаний и определяемыми этим способами организации их работников;

[29] Косенкова Е.Л. Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии (монография). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. –156 с.

- во-вторых, возрастанием роли организаций, обслуживающих несырьевые отрасли и секторы региональных экономик – приоритеты современного этапа для экономики России в условиях сохраняющихся внешних угроз, что определяет возрастание требований к профессиональным компетенциям работников;

- в-третьих, достаточно ярко проявляющейся тенденцией усиления модернизационного и инновационного потенциала инфраструктурных компаний в регионах локализации их деятельности как активных акторов социально-экономических процессов для завоевания устойчивых позиций на рынке услуг инфраструктурного типа, что определяет важность существенного повышения конкурентоспособности их работников и управления ею на инновационной платформе.

В данном контексте для успешного решения главной проблемы инфраструктурных компаний в условиях высококонкурентного рынка – *повышения конкурентоспособности их работников* - следует отметить важность учета специфики профессиональных компетенций, особенности организации работников и трудовых коллективов всех подразделений в рамках единой цели, а также, в дополнение к мировым тенденциям и общегосударственным императивам, - конкретно региональных детерминант функционирования инфраструктурных компаний. Это объясняется тем, что «регионы являются более мобильными по сравнению с уровнем страны в целом в принятии и реализации управленческих решений, проецируемых с государственного уровня»[30], определяя не только среду (институциональную, информационную, инвестиционную и т.д.), в которой компании осуществляют свою деятельность, но также целый спектр детерминант формирования конкурентоспособности их работников. Это не только количественный состав, профили деятельности, виды оказываемых услуг функционирующих в регионе организаций и объединений, предоставляющих услуги инфраструктурного характера, и степень

[30] Матвеева Л.Г. Государственная компонента инновационного потенциала региональной промышленности//Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2012. №2. С.32-38.

востребованности этих услуг, но также наличие возможностей наращивания интеллектуального и инновационного потенциала их работников, включая возможности повышения квалификации, профессиональных компетенций и др.

При этом речь идет, как правило, о получивших широкое распространение в последние годы в российской и мировой практике сетевых компаниях с большим числом рассредоточенных по территории региона (а также в межрегиональном взаимодействии) филиалов, которые наглядно демонстрируют свои преимущества в решении большого спектра инфраструктурных проблем своих (и соседних, а также и весьма отдаленных) регионов, причем в самых разных сферах – строительстве, торговле, здравоохранении, предоставлении образовательных, научных, консалтинговых и целого спектра других услуг.

Совершенно очевидно, учитывая сказанное выше, что главной компонентой успешной адаптации сетевых инфраструктурных компаний к изменившимся условиям ведения бизнеса является *высококонкурентная* кадровая составляющая их потенциала. Именно от того, какими трудовыми ресурсами располагают эти компании, а также тем, как профессиональные компетенции работников соотносятся с выполняемыми функциями, в существенной мере зависит успешность их деятельности как активных акторов модернизационных преобразований региональной экономики в целом. При этом сетевые компании, обладая определенной спецификой, транслируют ее и на кадровую составляющую своего потенциала, что соответственно корректирует управленческие воздействия на модели организации и профессиональную деятельность работников с целью повышения их конкурентоспособности.

Как показывает практика сетевого предпринимательства, одной из особенностей сетей, в том числе инфраструктурного профиля, является расширение организационных и функциональных границ компаний, выход на динамично изменяющиеся глобальные рынки. Сеть работает при агрегировании головной компанией подразделений (филиалов), сотрудники которых обме-

ниваются между собой информацией различного назначения. При этом существенное отличие сетевых структур от других видов организации инфраструктурного бизнеса «состоит в усилении процессов децентрализации за счет распределения активов, необходимых для производственной деятельности, в нескольких фирмах, расположенных на разных участках стоимостной цепочки»[31].

В соответствии с этим можно сказать, что сети в большей мере используют рыночные, чем административные механизмы в управлении своими ресурсами, в том числе трудовыми. Участники сетей признают взаимозависимость и стремятся обмениваться информацией, знаниями, кооперироваться и кастомизировать продукты. А это, по мнению ряда исследователей, «является основой инновационной экономики»[32], то есть сетевые формы организации предпринимательства рассматриваются учеными как априори ориентированные на инновационную деятельность. В соответствии с этим процесс внедрения управленческих инноваций в отношении повышения конкурентоспособности работников сетевых компаний, как специфических и более сложных субъектов инфраструктурной сферы, по сравнению с другими видами инноваций, требует не только больших объемов информации, но также специальных ее характеристик как качественного, так и количественного характера.

Связано это, в первую очередь, с тем, что сама организация деятельности работников сетевых компаний инфраструктурного профиля основывается на максимальном использовании таких их характеристик и качеств, как: *мобильность, креативность, готовность к работе на разных участках сети*, *инновационность*, большая *ответственность* за ошибочно принятое решение, в том числе управленческого характера (и, следовательно, большая тщательность подготовки таких решений), *способность* к использованию инфокоммуникационных технологий в работе и управлении и т.п., - которые в совокупности формируют *синтетическое качество* работников, определяющее

[31]Косенкова Е.Л.Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии (монография). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. –156 с.

[32] Баринов В.А.,Жмуров Д.А. Развитие сетевых формирований в сетевой экономике// Менеджмент в России и за рубежом. 2007. №1.

их ***конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке труда***. Это соответственно требует формирования такой системы поддержки принятия кадровых решений, которая основывается на их научно-методологическом обосновании с использованием математических методов и новейших информационных технологий.

Поскольку наиболее значимым по степени влияния на специфику структурно-функциональной организации и использования профессиональных компетенций работников является организационная модель компании, а также сфера ее деятельности, для формирования теоретико-методологического базиса формирования конкурентоспособности работников следует уточнить специфику указанной деятельности. В настоящем исследовании это специфика деятельности работников консалтинговых сетевых компаний. Эти организации относятся к четвертичному сектору экономики и «оказывают профессиональные консультационные услуги корпоративным клиентам для оптимизации бизнес-процессов или достижения стратегических целей развития»[33]. Понятие четвертичного (а также пятеричного -услуги для населения, требующие особенно высокого уровня квалификации персонала) сектора экономики, которое появилось в развитие классической теории А. Фишера, К.Кларка и Ж.Фурастье «Трехсекторная модель экономики» (рис.2), было предложено работе «Типология Фишера-Кларка экономической деятельности города», где формирование данного сектора детерминируется ростом занятости в финансовых, юридических, информационных и некоторых специфических компаниях, связанных с услугами для бизнеса»[34]. При этом отличительной особенностью такого рода компаний является наличие высокого уровня «современных» компетенций работников, имея в виду их креативность, инновационность, высокую информационную грамотность и др., что и является характерным для экономики знаний.

[33] Источник: http://www.kakprosto.ru/kak-835496-chto-takoe-konsaltingovaya-firma#ixzz4V5qbpF8J

[34]EcoUniver.com Экономический портал. Типология Фишера—Кларка экономической деятельности города// http://ecouniver.com/1716-tipologiya-fisheraklarka-yekonomicheskoj.html.

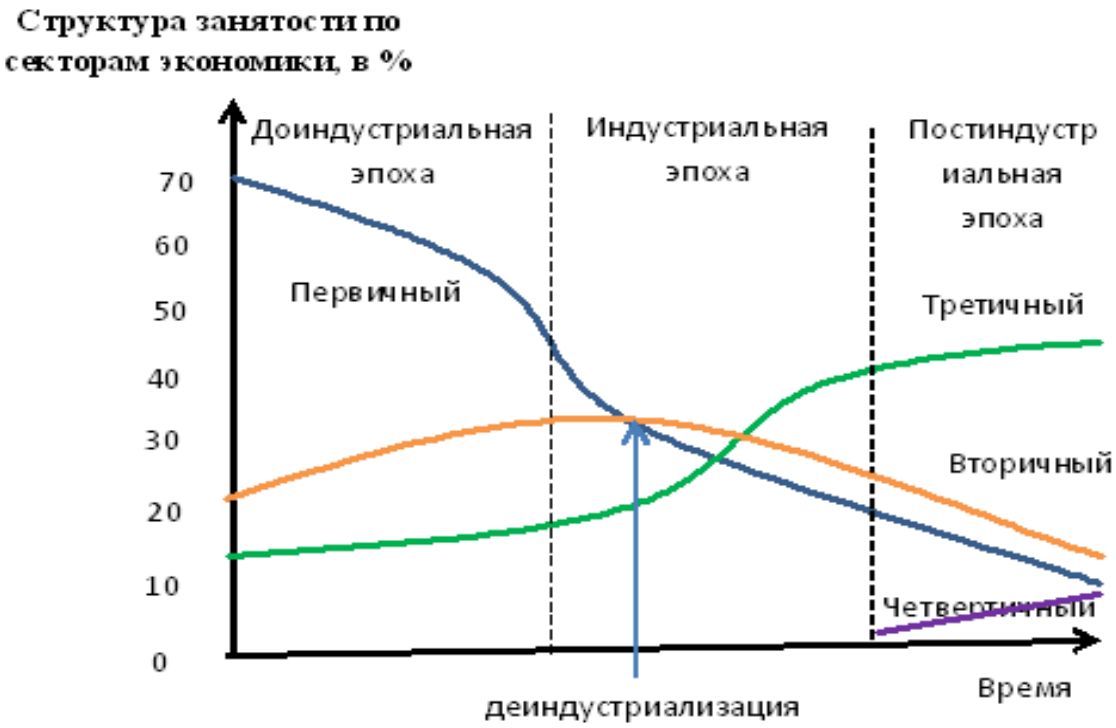


Рисунок 2 –Смена ведущих секторов экономики[35]

По мнению французского экономиста Ж. Фурастье, прогрессивное развитие и распределение рабочей силы между тремя приведенными на рисунке 1 секторами экономики осуществляется по следующим этапам[36]:

I-й этап — традиционная цивилизация (доиндустриальное общество);пропорции распределения рабочей силы: первичный сектор — 70 %, вторичный сектор — 20 %, третичный сектор — 10 %. Особенностью этого этапаявляется неразвитость науки, низкий уровень использования техники. Он характерен для развивающихся стран.

II этап — индустриальное общество; занятость распределяется соответственно: 40 %, 40 %, 20 %. Для этого этапа характерна обратная зависимость между развитием материально-технической базы и числом необходимых работников, а также ростом спроса на технику производства во вторичном секторе. Второй этап является началом индустриализации и развитием третичного сектора в финансовом и государственном секторе. Он характерен для развитых стран.

[35]Указ. ист.

[36]Fourastié J. Le Grand Espoir du XXe siècle : Progrès technique, progrès économique, progrès social. — Paris: Presses Universitaires de France, 1949.

III этап — постиндустриальное общество; занятость распределяется соответственно: 10 %, 20 %, 70 %. Такие пропорции объясняются тем, что в первичном и вторичном секторах доминирует автоматизация, что имеет следствием снижение спроса на рабочую силу, которая переходит в растущий третичный сектор. Он характерен для высокоразвитых стран.

В постиндустриальном обществе внедрение инноваций - продуктовых, технологических, организационно-управленческих –послужило значительному размыванию границ между вторичным и третичным секторами, в том числе ввиду появления специфических видов услуг (промежуточных факторов производства), в числе которых финансовое, аудиторское и другое юридическое обслуживание предприятий, научные исследования, регистрация патентов, разного рода информационные услуги, организация труда, маркетинг, реклама, управление трудовыми ресурсами. В силу различных обстоятельств, в том числе развитию собственного потенциала предприятий реального (вторичного) сектора, такого рода услуги становятся все более необходимыми. В существующей системе статистической отчетности организации этого типа до настоящего времени относятся к третичному сектору, однако многие авторы публикаций по данной проблематике выделяют их в четвертичный {quaternary), а некоторые – в пятеричный (quinary, quinaire) сектор.

Так, в ряде публикаций отмечается, что «усиление международной конкуренции приводит к более жесткой конкуренции на национальных рынках рабочей силы. Нарастает неустойчивость многих предприятий и сложившейся системы рабочих мест. Складываются новые формы организации труда, ориентированные на большую гибкость форм найма (более широкое использование частичной занятости). Увеличивается неравенство в заработной плате, уменьшается роль профсоюзов, наблюдается заметная феминизация рабочих мест в разных странах»[37].

Как отмечают Е.А.Зотова и И.В.Ильин, «для эффективного управления предприятиями информационно-технологической отрасли (ИТО) требуется обширный набор разносторонних компетенций, обеспечивающий принятие

[37] См., например, Типология Фишера—Кларка экономической деятельности города. http://ecouniver.com/ 1716-tipologiya-fisheraklarka-yekonomicheskoj.html EcoUniver.

грамотных управленческих решений в непростых условиях медленного внедрения достижений науки в производство, слабого инновационного развития данной отрасли, инертных инновационных процессов в ИТО и ригидных систем управления персоналом на предприятиях»[38].

В силу этих обстоятельств, детерминирующих приоритет конкурентоспособных работников в данных организациях, в регионах и муниципальных образованиях возникают проблемы переобучения рабочей силы, существенно изменяется ситуация в сфере занятости, что объясняет возрастающую роль инновационно ориентированных работников, обладающих знаниями современного экономико-математического и информационно-аналитического инструментария.

Представителями четвертичного сектора являются, в том числе, консалтинговые компании, пример которых используется в настоящем исследовании для обоснования моделей формирования и работников. Существующие консалтинговые компании в соответствии с моделями формообразования и направлениями деятельности можно классифицировать следующим образом:

1. *Профиль и масштаб деятельности*. Консалтинговые компании в соответствии с профилем их деятельности, потребностями рынка конкретного региона в такого рода услугах и профессиональными компетентностями их работников могут быть широко- (предоставляют весь спектр консалтинговых услуг) и узко специализированными (оказывающими только один вид услуг).

2. *Способ предоставления консалтинговых услуг*. По методам и способам деятельности консалтинговых компаний четвертичного сектора экономики различают экспертный, процессный и обучающий консалтинг.

3. *Способ и масштаб локализации деятельности*. По локализации деятельности и ее масштабу консалтинговые компании дифференцируются, во-

[38]Зотова Е.А., Ильин И.В. Организационно-методические аспекты формирования системы мониторинга кадрового потенциала на предприятиях информационно-технологической отрасли//Глобальный научный потенциал. 2017. №2 (71).-С.48-51.

первых, в соответствии с экономической иерархией (общегосударственного, регионального и местного уровней), во-вторых, по сфере предоставления услуг - внутренний и международный консалтинг.

4. *Спектр предоставляемых услуг и решаемых компанией задач*. По кругу предоставляемых консалтинговыми компаниями услуг и спектру решаемых ими для бизнеса региона задач выделяют специалистов в области коммерческого, финансового, юридического, экологического, технологического консалтинга, разработке и внедрению информационных систем, системной интеграции и пр.

В соответствии с приведенным выше перечнем оказываемых услуг, профессиональные коммуникации с работниками консалтинговых компаний осуществляют, как правило, руководители бизнес-структур, представители аппарата управления предприятий, менеджеры среднего и высшего звена. При этом, как показывает практика, к услугам внешних консультантов современные предприятия и организации обращаются в двух случаях: во-первых, когда речь идет о малом или среднего масштаба деятельности предприятии, которое находится на активной стадии становления и/или развития, и у него отсутствуют собственные подразделения, способные решать определяемые руководством задачи; во-вторых, когда речь идет о достаточно крупных предприятиях или корпорациях, имеющих возможность вывода консалтингового подразделения на аутсорсинг, что позволяет сократить издержки, связанные с содержанием персонала собственного подразделения данного профиля. Кроме того, часто независимо от масштаба бизнеса к услугам консалтинговых компаний прибегают предприятия, находящиеся в сложных финансовых и кризисных ситуациях (снижение объема продаж и конкурентоспособности продукции, потеря доли рынка и др.) для переориентирования бизнеса на более перспективные рыночные ниши, разработки новой, более эффективной, маркетинговой стратегиии/или конкурентной стратегии. В то же время в консалтинговые компании обращаются также предприятия, открытые к инновациям, развитию бизнеса и поиску новых направлений, что

требует квалифицированной и объективной оценки потенциала предприятия, в том числе трудового, с целью выявления его лимитирующих составляющих и определения направлений кадровой политики.

Иными словами, внешние консультанты могут также привлекаться для решения внутренних проблем предприятия, «предоставляя руководству план оптимизации бизнес-процессов, построения структуры управления в организации, мотивации персонала и пр., непосредственно участвуя в управлении, стратегическом и тактическом планирование; основная цель HR-консалтинга заключается в увеличении качества и индивидуальной производительности труда работников.

Новым направлением консалтинга является так называемый *личностный консалтинг*. В отличие от традиционных психологических консультаций, он нацелен на разработку стратегий личностного развития, формирование системы отношений»[39].

В таблицах 2-6 и Приложении 7 приведены показатели деятельности Топ-10 консалтинговых компаний России в разрезе предоставляемых ими услуг. На рисунке 3 представлены результаты проведенного рейтинговым агентством RAEX(«Эксперт РА») рэнкинга ведущих консалтинговых компаний России по показателю «Структура выручки участников рэнкинга по итогам 2014 года».

Как показывают результаты исследования деятельности консалтинговых компаний, они в большинстве своем ожидают увеличения потребностей предприятий и организаций в услугах, связанных с оптимизацией затрат, повышением в целом эффективности деятельности. «Услуги консультантов, нацеленные на исследование проблем инвестиционной и операционной неэффективности предприятий и целых секторов экономики, последующее исцеление этих проблем, будут востребованы еще как минимум десятилетие»[40].

---

[39] http://www.kakprosto.ru/kak-835496-chto-takoe-konsaltingovaya-firma#ixzz4V5qocA4w

[40] Есауленко Е. - вице-президент консалтинговой группы "НЭО Центр"//https://rg.ru /2015 / 05/20/consalting.html.

Таблица 2 – Масштаб деятельности Топ-10 компаний России в сфере финансового консалтинга в 2014 г.[41]

Место в рейтинге	Группа компаний, компания	Выручка
1	«Интерком-аудит»	1 263 557
2	Russia Consulting	687 674
3	«НЭО Центр»	634 709
4	«Развитие бизнес-систем»	590 110
5	«Деловой профиль» (GGI)»	576 253
6	«Кадровый холдинг «Анкор»	556 886
7	«РСМ Русь»	496 650
8	«Гориславцев и Ко.EuraAudit»	377 037
9	«Информаудитсервис»	357 059
10	2К	282 319

Таблица 3 – Масштаб деятельности Топ-10 компаний России в сфере налогового консалтинга в 2014 г.[42]

Место в рейтинге	Группа компаний, компания	Выручка
1	«Интерком-аудит»	1 064 574
2	«МЭФ Аудит»	984 567
3	«Объединенные консультанты ФДП»	657 578
4	«КСК Групп»	591 264
5	«Новгородаудит»	478 417
6	«Деловой профиль» (GGI)»	461 192
7	«Гориславцев и Ко.EuraAudit»	374 169
8	«Уральский союз»	345 057
9	«РСМ Русь»	276 211
10	«Альянс Консалтинг Инвестмен Групп»	180 740

Таблица 4 – Масштаб деятельности Топ-10 компаний России в сфере ИТ-консалтинга (управленческое консультирование) в 2014 г.[43]

Место в рейтинге	Группа компаний, компания	Выручка
1	«ЛАНИТ»	2 828 487
2	«Ай-Теко»	2 157 000
3	«Компьюлинк»	1 890 448
4	«Группа Борлас»	1 567 379
5	«Развитие бизнес-систем»	1 286 942
6	«Ай-Ти»	1 262 000
7	«РСМ Русь»	1 197 116
8	«КРОК»	1 061 553
9	«Парма-Телеком»	1 036 822
10	НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»	534 603

[41] Составлено автором с использованием эмпирико-фактологических данных, содержащихся в: Ханферян В. Консультант в стране советов. Российская газета. Федеральный выпуск № 6677 (109). 2015 // https://rg.ru/2015 / 05/20/consalting.html.

[42] То же

[43] Составлено автором с использованием эмпирико-фактологических данных, содержащихся в: Ханферян В. Консультант в стране советов. Российская газета. Федеральный выпуск № 6677 (109). 2015 // https://rg.ru/2015 / 05/20/consalting.html..

Как хорошо видно в таблицах 2-6, Приложении 7 и на рисунке 3, наибольший удельный вес в структуре предоставляемых консалтинговыми компаниями России услуг в последние годы занимает ИТ-консалтинг, что еще раз свидетельствует о необходимости наличия в составе трудового потенциала работников, обладающих высоким уровнем профессиональных знаний в сфере высоких технологий, в том числе *инфокоммуникационных.*

Рисунок 3–Структура выручки ведущих консалтинговых компаний России по итогам рэнкинга 2015 г., проведенного «Эксперт РА»[44]

Поскольку следующей детерминантой конкурентоспособности ее работников после типа структурно-функциональной организации и профиля деятельности консалтинговой компании является сформированный на соответствующем рынке региона *спрос на ее услуги*, данный фактор выдвигается в число приоритетов при определении механизма повышения указанной конкурентоспособности.

[44]Источник: http://www.kp.ru/guide/luchshie-konsaltingovye-kompanii.html.

Таблица 5 – Масштаб деятельности Топ-10 компаний России в сфере ИТ-консалтинга (разработка и системная интеграция) в 2014 г.[45]

Место в рейтинге	Группа компаний, компания	Выручка
1	«ЛАНИТ»	9 845 052
2	«Компьюлинк»	6 134 344
3	«ЭйТи Консалтинг»	6 094 394
4	«КРОК»	5 538 538
5	«ФОРС»	2 100 422
6	«Ай-Теко»	1 850 000
7	НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»	1 561 041
8	«Инфосистемы Джет»	1 523 253
9	«Ай-Ти»	1 435 000
10	Группа Борлас»	879 838

Таблица 6–Топ-10 консалтинговых компаний России по итогам 2015 года[46]

№	Название компании	Доход за год, тыс. руб.	Годовой прирост, %	Специализация
1	«ЛАНИТ»	11 768 590	-7,1	IT
2	«Компьюлинк»	8 536 196	6,4	IT
3	«КРОК»	7 140 692	8,2	IT
4	«AT Consulting»	7 026 448	15,3	IT
5	PwC	6 892 907	6,4	Аудит, анализ и контроль рисков, управление персоналом
6	ГК «Техносервис»	4 739 700	—	IT
7	«Ай-Теко»	4 196 980	4,7	IT
8	«КПМГ»	4 085 484	12,6	Налоги и финансы
9	«РСМ Русь»	3 755 259	—	Аудит, МСФО
10	АКГ «2К»	3 529 287	6,3	Аудит, МСФО

На рисунке 4 представлены результаты рейтингизации консалтинговых компаний Ростовской области, демонстрирующие, во-первых, (левая часть рисунка) сформировавшиеся к 2015 году приоритеты спроса на их услуги, во-вторых (правая часть рисунка) - структуру потребителей и объемы их спроса на консалтинговые услуги.

[45] Составлено автором с использованием эмпирико-фактологических данных, содержащихся в: Ханферян В. Консультант в стране советов. Российская газета. Федеральный выпуск № 6677 (109). 2015 // https://rg.ru/2015 / 05/20/consalting.html.

[46] Источник: http://www.kp.ru/guide/luchshie-konsaltingovye-kompanii.html.

По мнению игроков, ранка консалтинговых услуг Ростовской области, рынок еще не вышел на траекторию докризисного уровня и в целом имеет неустойчивую тенденцию: с одной стороны, существенно сократился (почти на 50%) сегмент оценочной деятельности и юридический консалтинг (на 30%), с другой – вырос спрос на налоговые услуги и финансовый консалтинг (на 12%) и прогнозируется дальнейшее снижение спроса на 10% в год.

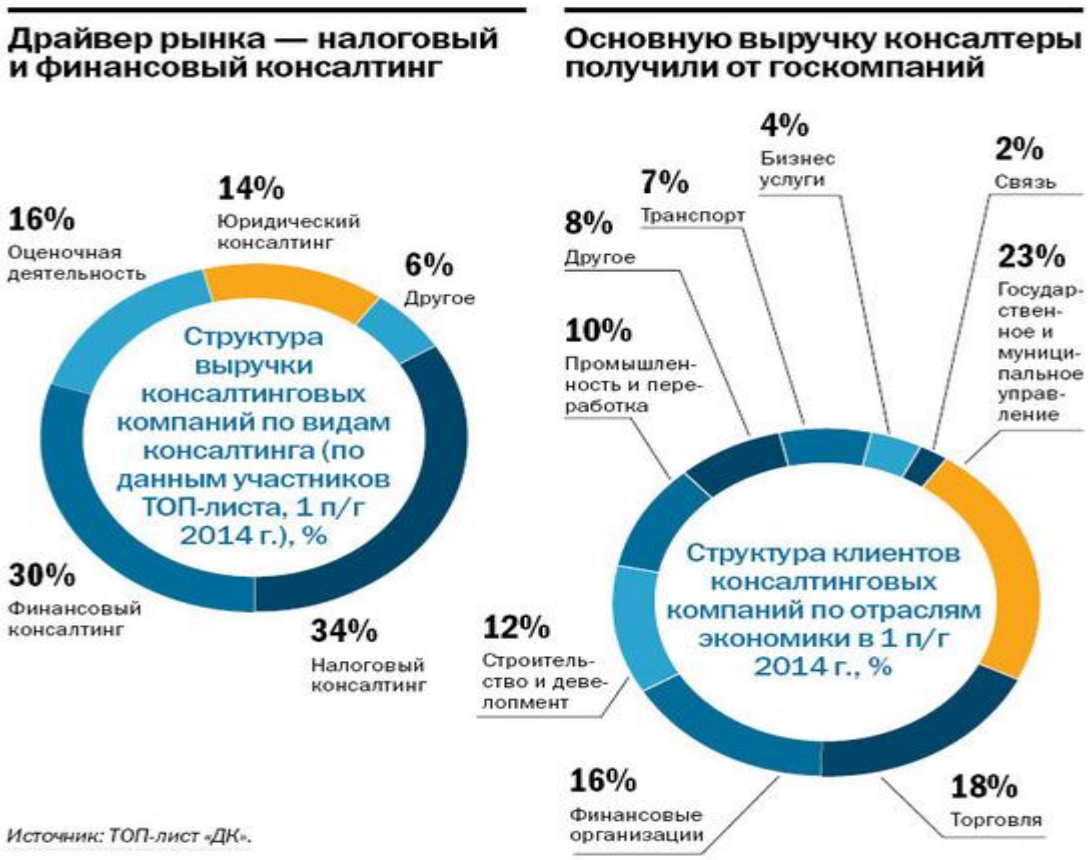


Рисунок 4 – Структура спроса на услуги консалтинговых компаний Ростовской области в разрезе предоставляемых ими услуг и потребителей этих услуг в 2015 году[47]

Как наглядно демонстрирует рисунок4, наибольшую долю рынка имеет налоговый (34%) и финансовый (30%) консалтинг, а также оценочная деятельность (16%) и юридический консалтинг (14%). В отношении отраслевого аспекта следует отметить, что данные услуги были наиболее востребованы со стороны государственных (23%) предприятий и торговых компаний (18%) и

[47] Источник: Рейтинг консалтинговых компаний Ростова-на-Дону// http://rostov.dk.ru/wiki/reyting-konsaltingovykh-kompaniy.

финансовых организаций (16%). Что же касается конкретно предприятий промышленной сферы, которые составляли 40% всего спроса на консалтинговые услуги, то в 2014 году данный показатель снизился до 10%.

Рейтинг лидеров рынка консалтинговых услуг Ростовской области представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Лидеры рынка консалтинговых услуг Ростовской области в 2015г.[48]

№	Компания	Оборот от консалтинга г., млн руб.	Динамика в ср. с 2013г.,%	Доля в совокупном обороте компании, %	Совокупный оборот компании в РФ., млн руб.	Динамика в ср. с 2013 г.	Год начала работы в Ростове
Налоговый консалтинг							
1	Денисов-Аудит	4,7	12	19	9,1	23	2007
2	ЭРКОН	2,2	125	23	3,6	10	1997
3	Гудвилл	2,1	69	26	4,7	41	1997
4	Премьер-Аудит	0,9	н/д	13	2,7	н/д	2003
Финансовый консалтинг							
1	Денисов-Аудит	2	33	8	9,1	23	2007
2	Премьер-Аудит	1,6	н/д	23	2,7	н/д	2003
3	Гудвилл	1,5	-7	18,5	4,7	41	1997
Юридический консалтинг							
1	Денисов-Аудит	2,4	41	10	9,1	23	2007
2	ЭРКОН	1,1	-44	30	3,6	10	1997
Оценочная деятельность							
1	Терра Докс Инвест	6,3	40	84	7,5	34	2006

Иллюстрацией эффективности использования трудового потенциала работников ведущих консалтинговых компаний Ростовской области являются данные, приведенные в таблице 8.Как видно из таблицы 8, эффективность функционирования консалтинговых компаний напрямую корреспондирует с качеством использования профессиональных компетенций их работников, их конкурентоспособностью.

[48] Составлено автором по: Рейтинг консалтинговых компаний Ростова-на-Дону// http://rostov.dk.ru/wiki/reyting-konsaltingovykh-kompaniy.

Спектр требований к компетенциям работников данных компаний в процессе формирования их конкурентоспособности представлен на рис.5.

По мнению генерального директора компании "Нексиа Пачоли Консалтинг" С.Романовой, практика 2015 года демонстрирует, что наряду с увеличением объемов работ по традиционным направлениям консалтинга со стороны клиентов растет и число запросов на такие виды услуг, как комплексный Due Diligence - процедура получения объективной информации о юридическом лице, включающая работу аудиторов, оценщиков, юристов и консультантов, и работы, связанные с постановкой у заказчика систем "бережливого производства".

Таблица 8 - Рейтинг ведущих консалтинговых компаний Ростовской области по показателям использования трудовых ресурсов в 2015 г.[49]

№	Компания	Оборот от консалтинга на 1 штатн. сотрудника в месяц, тыс.руб.	Динамика в ср. с 2013 г.	Кол-во штатных сотрудников сертификатами/ аккредитацией	Всего сотрудников	Средняя стоимость одного часа работы 1 консультанта в течение года, руб.
Налоговый консалтинг						
1	Денисов-Аудит	15	3	14	26	1650
2	Гудвилл	12	69	11	15	1200
3	ЭРКОН	7,4	125	8	25	1870
4	Премьер-Аудит	3,5	н/д	9	21	1200
Финансовый консалтинг						
1	Гудвилл	8,4	-7	11	15	1200
2	Премьер-Аудит	6,5	н/д	9	21	1200
3	Денисов-Аудит	6,4	23	14	26	1650
Юридический консалтинг						
1	Денисов-Аудит	7,7	30	14	26	1650
2	ЭРКОН	3,7	-44	8	25	1870
Оценочная деятельность						
1	Терра Докс Инвест	35	31	18	18	1200

[49] Составлено автором по: Рейтинг консалтинговых компаний Ростова-на-Дону// http://rostov.dk.ru/wiki/reyting-konsaltingovykh-kompaniy.

Интерес к проведению Due Diligence связан с тем, что в периоды нарушения экономического равновесия все чаще происходят процедуры смены собственников хозяйствующих субъектов. Причем более широкое распространение этой услуги тормозится *нехваткой профессиональных в этой области консультантов*"[50]. Очевидно, что наращивание и такого рода компетенций работниками консалтинговых компаний является одним из факторов повышения их конкурентоспособности на рынке.

Рисунок 5 – Детерминанты конкурентоспособности работников консалтинговых компаний четвертичного сектора в актуальных императивах «новой нормальности»[51]

[50] Ханферян В. Консультант в стране советов. Российская газета. Федеральный выпуск № 6677 (109). 2015 // https://rg.ru /2015 / 05/20/consalting.html.

[51] Разработано автором по материалам исследования.

Исполнительный директор «Терра Докс Инвест» Е.Цымбал считает, что «положительная динамика развития региона, увеличение его инвестиционной привлекательности в целом благоприятно влияет и на развитие консалтинга. А приток иностранных граждан из Украины влияет на увеличение количества трудовых ресурсов, что открывает возможности подбора высококвалифицированных специалистов»[52].

Как видно на рисунке 5, одной из важных детерминант конкурентоспособности работников консалтинговых компаний являются не только конкретно региональные, но и макроэкономические условия, определяющие как в целом состояние и политику предприятий и организаций в условиях «новой экономики», так и их возможности в получении услуг консалтинговых компаний.

При этом следует иметь в виду, что существует причинно-следственная связь между конкурентоспособностью работников консалтинговых компаний и результатами деятельности потребителей их услуг – предприятий и организаций региона. По мнению В.О. Мосейко, рост первого является причиной, а изменение второго – следствием. В соответствии с этим оценка конкурентоспособности работников консалтинговых компаний должна осуществляться в тесном сопряжении и по итогам сравнения результатов деятельности предприятий, получающих данные услуги: «проведение оценки должно способствовать определению соответствующих управленческих воздействий (на уровень и качество компетенций работников – *прим. автора*), реализация которых должна приводить к росту конкурентоспособности. То есть управленческие воздействия – это причина, а рост конкурентоспособности – это следствие. Очевидно, что именно такая логика причинно-следственной связи должна определять характер модели управления конкурентоспособностью»[53]работников консалтинговой компании.

---

[52] Рейтинг консалтинговых компаний Ростова-на-Дону// http://rostov.dk.ru/wiki/reyting-konsaltingovykh-kompaniy.

[53] Мосейко В.О. Оценка конкурентоспособности регионов: методология, модели, инструменты. Монография.- Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2013.- 89 с..

Поскольку потребителями услуг консалтинговых компаний в регионе являются субъекты хозяйственной деятельности, функционирующие в рыночной среде и в системе региональных детерминант, они выступают в роли своего рода, в дополнение к руководству консалтинговых компаний, *субъектом управления* конкурентоспособностью их работников. При этом очевидно, что отдельные свойства или качества работников консалтинговых компаний, формирующие их *конкурентоспособность* (рис.6), могут проявляться в разной степени, определяя как раз конкурентные преимущества работников и, как следствие, - компаний, где они работают.

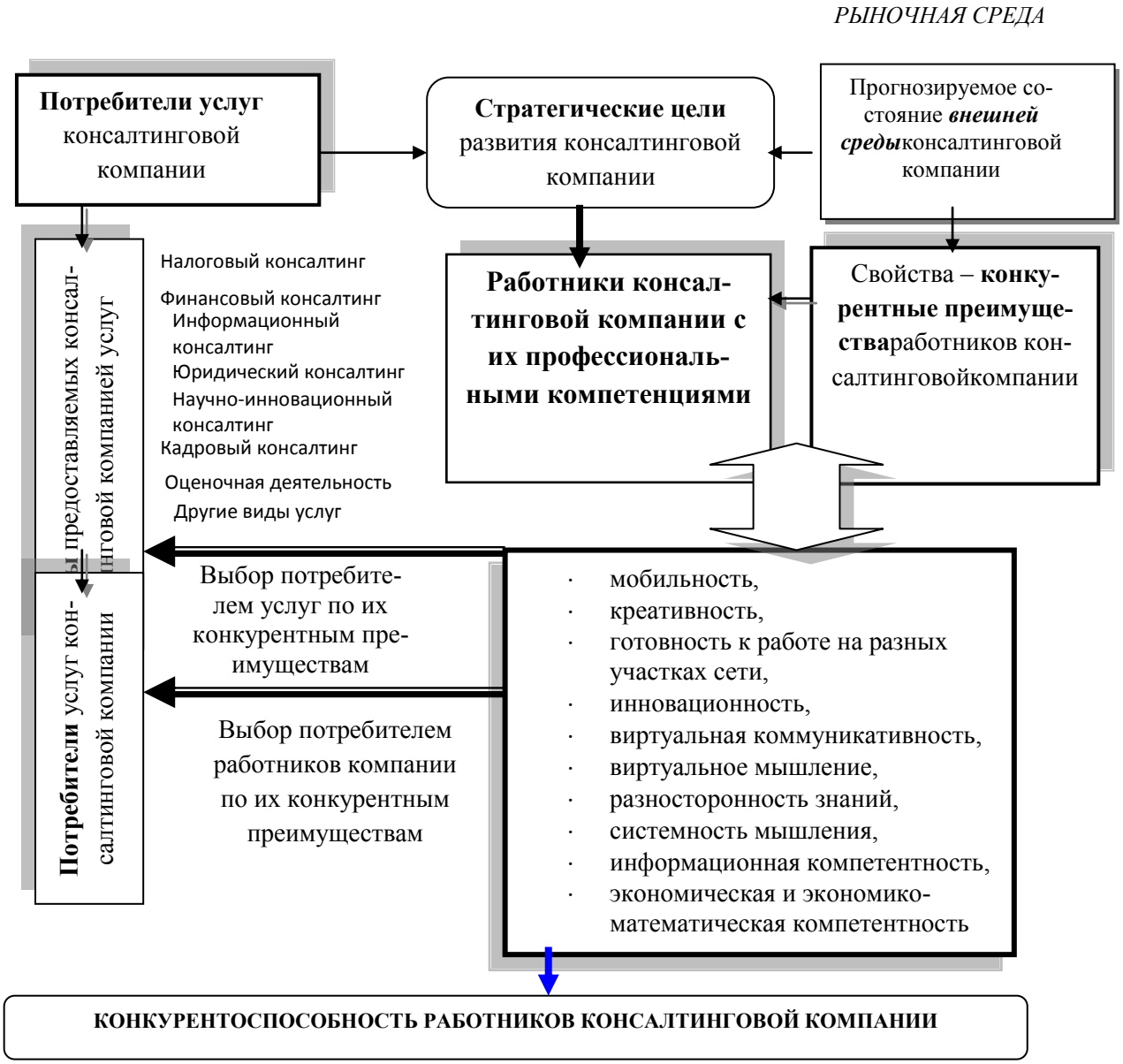


Рисунок 6 – Формализованное представление конкурентоспособности работников консалтинговой компании в рыночной среде[54]

[54] Разработано автором по материалам исследования.

В целом *качество рабочей силы* консалтинговых компаний, рассматриваемое как фактор конкурентоспособности работников, в дополнение к информации, представленной на рисунке 6, определяется:

- отношением и способностью работников быстро и успешно адаптироваться к изменениям во внутренней и внешней среде компании;
- наращиванием профессиональных компетенций в соответствии с динамикой потребностей предприятий и организаций региона, прибегающих к услугам консалтинговой компании;
- мастерством в проектировании усовершенствованной системы предоставляемых услуг, базирующейся на качественном анализе рынка;
- умением успешно решать задачи текущего периода, а также проблемы, относящиеся к стратегической деятельности компании;
- активным и непосредственным участием в решении вопросов, относящихся к проведению организационных изменений в компании;
- открытостью к стимулирующим и мотивационным мерам руководства компании, в том числе в аспекте участия в формировании стратегии развития компании;
- способностью преодолевать сопротивление к изменениям.

Таким образом, для моделирования процесса формирования конкурентоспособности работников консалтинговой компании необходимо системное исследование ее внутренней среды (в соответствии с положениями теории внутреннего рынка труда) и внешней окрестности (в рамках теории внешнего рынка труда), в совокупности формирующих не только наиболее значимые факторы, но и набор возмущающих воздействий, которые затем определяют множественность траекторий использования и наращивания профессиональных компетенций работников. Одним из результатов такого подхода является возможность выделения разного рода противоречий, которые необходимо решать в процессе формирования конкурентоспособности работников. В их числе: противоречия между внешней и внутренней средой; противоречия между краткосрочными и долгосрочными целями компании; противоречия между целями отдельных работников и компании в целом как системы.

В соответствии с общими принципами экономической теории, данные

противоречия являются своего рода «движущими силами», которые заставляют работников «развиваться» в том или ином направлении. Очевидно, что в основе управления конкурентоспособностью должна лежать возможность к положительному разрешению этих противоречий.

Следует отметить, что формирование у работников консалтинговой компании тех или иных из представленных на рисунке 5 свойств, а следовательно и их конкурентных преимуществ, зависит не только от готовности к ним отдельных работников, но также от других составляющих совокупного потенциала компании – материально-технических, кредитно-финансовых, инвестиционных, организационных, информационных и др. Иными словами, очевидно, что появление у работников конкурентных качеств определяется качеством в целом процесса управления всем потенциалом компании. Как отмечает В.О.Мосейко, «чем успешнее процесс управления производством (а точнее – использованием или освоением ресурсов и факторов в процессе производства), тем успешней процесс трансформации в процессе производства свойств и факторов (предметов, процессов и условий среды) в конкурентные преимущества конечного продукта»[55], а значит, его производителя – работника. А поскольку одним из важнейших факторов производства является рабочая сила, то определяющее значение приобретает правильная организация и целеориентированный на наращивание конкурентоспособных качеств работников процесс управления трудом, базирующийся на результатах объективной оценки состояния и использования рабочей силы.

Следовательно, только от качества управления зависит, в какой мере те или иные профессиональные компетенции как потенциальные способности работников будут трансформированы в их реальные конкурентные преимущества, совокупность которых определяет их конкурентоспособность в рыночной среде. Это особенно актуально в условиях характерной для практически всех регионов России, с одной стороны, большой востребованностью (определяемой актуальными императивами «новой нормальности»), с другой – высоким уровнем конкуренции рынков консалтинговых услуг.

[55] Мосейко В.О. Оценка конкурентоспособности регионов: методология, модели, инструменты. Монография.- Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2013.- 89 с..

1.3 Концепция и инструментарий формирования синергетических компетенций работников консалтинговых компаний

Обоснованная выше необходимость существенных преобразований в системе управления трудовыми ресурсами компаний обслуживающих секторов в направлении их скорейшей адаптации к новым условиям ведения бизнеса означает соответствующую коррекцию как всей кадровой составляющей потенциала инфраструктурных предприятий, так и его управленческой подсистемы. Отмеченная коррекция должна обеспечивать максимальную адаптацию работников компаний к новым условиям ведения бизнеса с целью обеспечения их устойчивости в новой среде, поддержания рыночных позиций, наращивания инновационного потенциала и в целом потенциала конкурентоспособности.

При этом важно учитывать принципиальное **отличие** работников, занятых в производственном секторе и в сфере предоставления инфраструктурных услуг, в частности, консалтинговых, как специфическом виде услуг, предоставляемых, в том числе предприятиям производственной сферы. Так, например, от работников консалтинговых компаний, представляющих собой единый трудовой коллектив, для завоевания доверия клиентов, получения положительной оценки своей работы, привлечения дополнительных пользователей услуг, учитывая отмеченную выше высокую конкурентность рынка такого рода услуг, требуется:

- во-первых, наличие у каждого из них определенной, требуемой должностными обязанностями, *индивидуальной компетентности*, способной продуцировать так называемые «локальные» или индивидуальные эффекты. В соответствии с авторской концепцией, эта индивидуальная компетентность работника сферы консалтинга и представляет собой *синтетическую* компетентность, сочетающую в себе все требуемые качества для предоставления работником качественных услуг;

- во-вторых, способность работы в команде при необходимости получения *синергетического эффекта* совместной деятельности на тех направлениях работы (предоставлении специфических услуг), которые требуют успешной и эффективной работы в команде, когда требуется использование профессиональных знаний коллектива с использованием мозгового штурма. Или так называемых «***синергетических компетенций***».

Целевая установка на развитие индивидуальной компетентности в интеллектуальной сфере с особой актуальностью проявляется у работников четвертичного сектора, учитывая постоянное изменение содержания их деятельности в условиях экономики знаний. Под *компетентностью в интеллектуальной сфере* мы понимаем особый тип предметно-специфических знаний и способностей к их постоянному обновлению, который нельзя ограничить определенным объемом информации. В частности, Э.Ф. Зеер, говоря об интеллектуальной компетентности, называет ее «метакачеством, которое предполагает, в первую очередь, способность актуализировать имеющиеся знания и умения и адекватно использовать их в процессе осуществления своей профессиональной деятельности»[56].

Одновременно наряду с готовностью к самостоятельному поиску информации для принятия управленческих решений работнику инфраструктурной компании четвертичного типа необходимо обладать определенными коммуникативными компонентами, отражающими способность к командной деятельности. Данная характеристика выражается в наличии следующих важных составляющих: умение преодолеть барьеры общения, умение эффективно вести диалог, излагать и отстаивать свою позицию, умение согласовать свою позицию с интересами других. То есть *системной мобильности***.** При этом следует обеспечить баланс соответствия определенной степени самостоятельности работника с готовностью и способностью ориентировать работу группы на достижение общих целей.

Иными словами, групповая компетентность работников инфраструктурной компании несводима к простой сумме частных (индивидуальных) по-

[56] Зеер Э. Ф. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования // Высшее образование в России. 2005. №4. С.23-30.

тенциалов и эффективная организация способствует более эффективной командной работе. С другой стороны, при переходе к предоставлению других видов услуг возможен обратный процесс – сегрегация компетенций команды исполнителей, то есть разделение синергетической компетентности по какому-либо признаку, осуществление действий по такому разделению, а также получение желаемого результата от такого разделения.

Важность наличия в компании такой мобильности определяется также тем, что «интерес к тем или иным направлениям консалтинга является неравномерным: в разные периоды собственного развития и макроэкономической конъюнктуры бизнес стремится получить экспертное мнение то в одних сферах, то в других. Поэтому деление по отраслям является довольно условным: большинство солидных компаний предпочитают оказывать комплексные услуги и зачастую лидируют сразу в нескольких рейтингах»[57].

На рисунке 7 показаны темпы роста доходов консалтинговых компаний по различным направлениям.

Следует отметить, что эффективность реализации как индивидуальной интеллектуальной компетентности, так и способности работы в команде во многом определяется уровнем *информационной грамотности* работника. Работник консалтинговой компании должен соответствовать логико-информационным требованиям своей профессиональной деятельности. Заметим, что информационную компетентность не стоит рассматривать узко, только как способность использовать компьютерные технологии для осуществления коммуникаций и поиска информации: речь идет об интенсификации интеллектуальной деятельности работника на основе постоянно обогащающегося знания, интеллектуальной инициативы, умения преодолевать информационные барьеры при получении нового знания.

Инвестиционная привлекательность – это еще одна значимая характеристика работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора. Инвестиционная привлекательность предполагает наличие у работника таких компетенций, которые определяют уровень его конкурентоспособности на

[57] Источник: http://www.kp.ru/guide/luchshie-konsaltingovye-kompanii.html.

современном рынке труда. В контексте императивов современного информационного общества инвестиционная привлекательность работника во много определяется его способностью обеспечить осуществление инноваций различного вида (организационных, технологических, управленческих и прочих) и различного масштаба. Инвестиционная привлекательность работника определяется как наличием у него определенных способностей (например, креативных) и квалификации, так и мотивированностью работника к саморазвитию, самообразованию, поиску нестандартных решений.

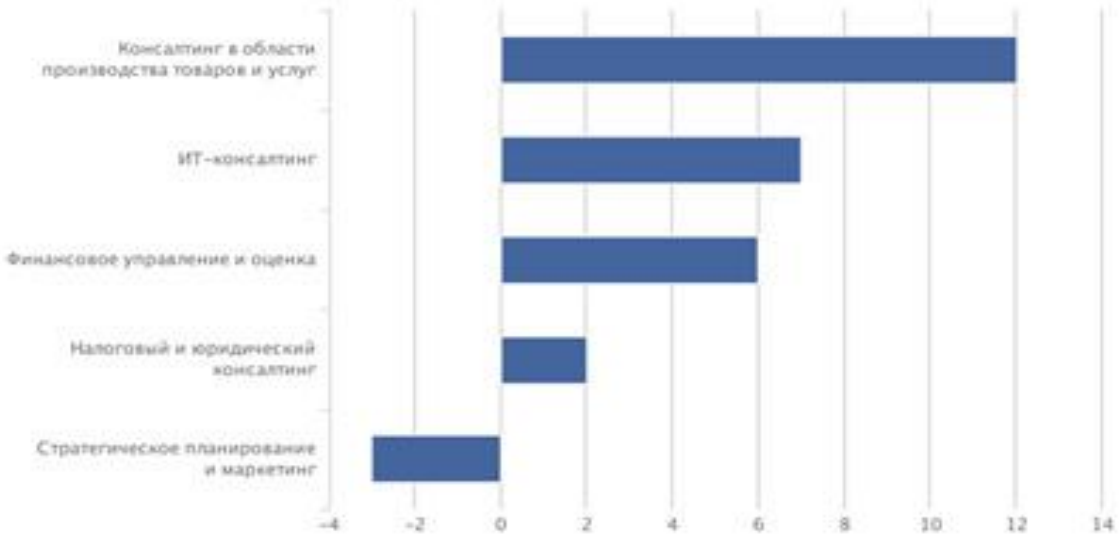


Рисунок 7 – Темпы роста выручки консалтингового бизнеса по направлениям за 2015, %[58]

Непосредственно на уровень инвестиционной привлекательности работника влияет его способность к обеспечению капитализации бизнеса. По мнению ряда исследователей, именно капитализация ресурсов и их цел ориентированное связывание в реализации проектов модернизационных преобразований является доминирующим фактором развития экономической системы любого уровня[59]. Императивы информационной экономики усиливают значимость такого качества работников как способность обеспечивать капи-

[58]По сопоставимым данным участников рэнкинга рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»)// http://www.kp.ru/guide/luchshie-konsaltingovye-kompanii.html.

[59] См., например, Колесников Ю.С. Развитие институтов капитализации территориальных ресурсов – ключевая стратегия модернизации экономики Северного Кавказа / Ю.С. Колесников // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2012. - №10; Молчан А.С., Трина Л.И., Копачев Л.И. Капитализация воспроизводственного потенциала как фактор, обеспечивающий промышленное развитие региона / А.С. Молчан, Л.И. Трина, Л.И. Копачев // Научный журнал КубГАУ. – 2011. - №66 (02); Чернова О.А., Иванов А.В. Капитализация ресурсов как целевой ориентир модернизационного развития предприятия // Социально-гуманитарные знания. 2015. № 7. С. 150-156.

тализацию бизнеса в соответствии с принципами постиндустриальной экономики на основе активного проникновения коммуникационных технологий в производственную деятельность и усиления значимости нематериальных ресурсов.

Кроме того, следует учитывать также тот факт, что по мере эволюции формообразования, реализуемых функций, спектра предоставляемых услуг, расширения и/или изменения сфер деятельности инфраструктурных компаний видоизменяется и ***содержание труда*** их работников под влиянием факторов «внешней окрестности» - глобализации, инноватизации, научно-технического прогресса, информатизации и других. Это также оказывает детерминирующее влияние на качество рабочей силы этих компаний, в том числе на качество указанных выше синергетических компетенций, выявление и оценка которых определяется, таким образом, целой совокупностью факторов (таблица 9).

Как видно из информации, приведенной в таблице 9, решение задачи формирования и эффективного использования синергетических компетенций работников лежит в плоскости максимально полного учета как сущности структурно-функциональной модели сетевой компании вообще и инфраструктурного типа, в частности, так и специфики ее организации. То есть уникальных особенностей работников, которые позволяют им эффективно трудиться в рамках сети, не только формируя, но и эффективно реализуя свои индивидуальные и синергетические компетенции. По мнению М.Раиса, «основной принцип формирования сетевых структур – это самоорганизация его участников, которые в зависимости от меняющейся ситуации варьируют свои связи. Возникает так называемая «организация без границ»[60].

Такое понимание специфики сетевых инфраструктурных компаний означает потенциальную способность их работников к активным взаимодействиям с внешней средой за пределами формальных рамок и правил функционирования компании.

---

[60]Раис М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций. URL: http//www.cfin.ru/press/management.

Таблица 9 – Отличительные характеристики профессиональных качеств работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора[61]

Признак	Характеристика
Индивидуальная компетентность в интеллектуальной сфере	Мотивация к продуцированию нового знания, способность к оказанию интеллектуальной услуги.
Инфокоммуникационная компетентность	Информационная грамотность, толерантность к информационной избыточности и неопределенности, владение современными инфокоммуникационными технологиями
Инвестиционная привлекательность работника	Инновационная активность, инновационная восприимчивость, креативные способности, способность к саморазвитию
Способность к командной деятельности	Установление эффективного взаимодействия с сотрудниками на основе взаимодополнения знаний, умений и навыков. Способность создать атмосферу сотрудничества и солидарности
Системная мобильность	Способность объединить несколько функциональных пространств интеллектуальной деятельности для принятия управленческого решения
Способность к обеспечению капитализации бизнеса	Согласованность личных устремлений работника со стратегией развития организации. Отражение стратегии личностного поведения в создании стоимости компании

В консалтинговых компаниях это могут быть не только взаимодействия с потребителями их услуг, но и поставщиками ресурсов, другими разнообразными клиентами, конкурентами на рынке, которые предоставляют аналогичные услуги, с государственными организациями, с субъектами рынка труда и т.д. Причем такого рода контакты могут быть достаточно интенсивными и разноаспектными, что позволяет говорить о многофилиальной компании как об *относительно обособленной системе*, но имеющей, однако, тесные взаимосвязи с внешней средой. В таких организациях может происходить своего рода «размывание или даже исчезновение границ» между установленными формально деловыми и неформальными человеческими отношениями.

Представляется в этой связи, что механизм формирования конкурентоспособности работников сетевых инфраструктурных компаний, направленный на повышение эффективности использования индивидуальных способностей, а также наращивание синергетических компетенций, должен базироваться на совокупности взаимоувязанных принципов, отражающих как общие свойства современного менеджмента, так и конкретно сетевые (рис.8).

[61] Разработано автором.

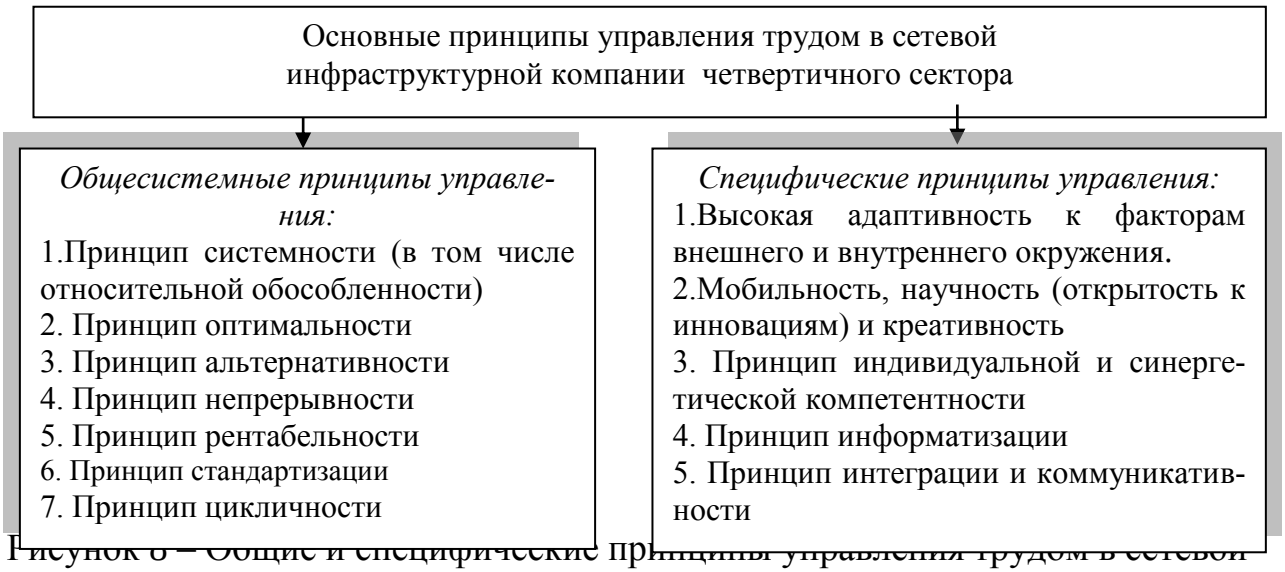


Рисунок 8 – Общие и специфические принципы управления трудом в сетевой инфраструктурной компании: учет синергетической компетентности[62]

Следует отметить, что основополагающие принципы управления использованием и наращиванием профессиональных компетенций работников - это определенные правила, положения и действующие в организации нормы, которые лежат в основе процесса принятия и реализации кадровых решений ее руководством.

В самом общем аспекте принципы управления трудом должны отражать требования объективно действующих в государстве экономических законов, то есть нормативно-законодательной среды, в силу чего они призваны быть объективными. В то же время отмеченная выше специфика сетевой формы организации инфраструктурного (в частности, консалтингового) бизнеса накладывает специфические требования к ним и придает свою особенность. В числе данных принципов можно выделить:

- высокую *адаптивность* к факторам внешнего и внутреннего окружения, что позволяет осуществлять соответствующее (адаптивное) управление трудом в сетевой инфраструктурной компании;

- *научность и креативность*, что позволяет субъекту управления использовать инновации не только в деятельности компании, но и в управлении трудом;

[62] Разработано автором по материалам исследования.

- принцип *системности* (в том числе относительной обособленности), позволяющий рассматривать сетевую компанию как целостную систему, имеющую четкие взаимосвязи с внешней средой, обладающей единой целью, которая объединяет и целеориентирует все подразделения сети на решение общих задач на основе синхронизации и согласования их интересов. В соответствии с данным принципом возможен не только полиаспектный анализ состояния и использования рабочей силы, но также научно обоснованное прогнозирование ее развития в контексте стратегических планов компании как системы;

- принцип *специфичности* (в том числе *мобильности*), суть которого заключается в учете отмеченных выше особенностей трудовых ресурсов сетевых компаний, закономерностей их наращивания, а также отраслевой специфики использования, в частности, инфраструктурной;

- принцип *альтернативности*, позволяющей осуществлять выбор из множества альтернативных вариантов повышения конкурентоспособности работников (в том числе наращивания профессиональных и личностных компетенций) наилучшего, рассматривая трудовые ресурсы в качестве ключевого фактора производства в компаниях инфраструктурного профиля;

- принцип *непрерывности*, позволяющий согласовывать оперативные, текущие и стратегические планы компании, а также осуществлять своевременную корректировку прогнозов в соответствии с ее внутренними изменениями и изменениями внешней среды;

- принцип *оптимальности*, в основе которого лежит оптимизация состава и структуры кадров сети с использованием современного экономико-математического инструментария;

- принцип *адресности*, дающий возможность эффективного использования профессиональных компетенций работников благодаря конкретно целевой направленности кадровых решений;

- принцип *рентабельности*, предполагающей отбор и реализацию только тех проектов совместной деятельности подразделений сети, в том

числе инновационных, которые дадут компании в целом и каждому ее филиалу гарантированный положительный синергетический эффект;

- принцип *интеграции,* позволяющий осуществлять эффективное, согласованное по целям и ресурсам взаимодействие работников структурных элементов сетевой компании, в том числе на основе уточнения причинно-следственных связей успешности деятельности компании и вариантов ротации и перемещения работников между подразделениями компании;

- принцип *стандартизации*, означающий следование установленным в компании правилами нормам с целью упорядочения деятельности в сфере предоставления услуг по профилю компании при участии всех заинтересованных сторон;

- принцип *цикличности*, означающий не только использование базовых положений кадровой политики на каждом следующем этапе управленческого цикла, но также создание возможности прогнозирования повышения конкурентоспособности работников в сопряжении со стратегией компании.

Таким образом, следование перечисленным принципам при создании адаптивного механизма формирования конкурентоспособности работников сетевой компании инфраструктурного профиля позволит в полной мере реализовать процесс внедрения управленческих инноваций с целью не только рационального использования *индивидуальных (синтетических),* но также формирования и эффективной реализации *синергетических компетенций*. Но важно учитывать при этом, что специфическая природа такого рода компаний, их существенная, по сравнению с отдельно функционирующими компаниями, организационно-функциональная и структурная сложность требует значительно больших объемов информации, как качественного, так и количественного характера. Связано это, в первую очередь, с тем, что предоставляющие услуги компании в процессе управления трудом должны анализировать не только показатели своей собственной деятельности и конкурентов, но также информацию о состоянии и изменении параметрических характеристик своих клиентов в результате получения инфраструктурных услуг. Например, для консалтинговых компаний это предприятия и организации разной отраслевой принадлежности, получающие перечисленные в разделе

1.2настоящего исследования услуги. В силу этого ответственность за качество предоставляемых услуг и неэффективность решений в отношении соответствующих работников консалтинговой компании значительно возрастает и, следовательно, тщательность подготовки таких решений должна быть более высокой. Это делает важным формирование системы поддержки принятия кадровых решений, организованной на высоком уровне и использующей новейшие информационные технологии.

Представляется, что для соблюдения перечисленных принципов формирования синергетических компетенций работников консалтинговой компании сетевого (филиального) типа, учитывающего специфику деятельности данных компаний и предоставляемых ими услуг, которые определяют требования к профессиональным компетенциям работников, в основу управления должна быть положена следующая идея (рис.9).

.

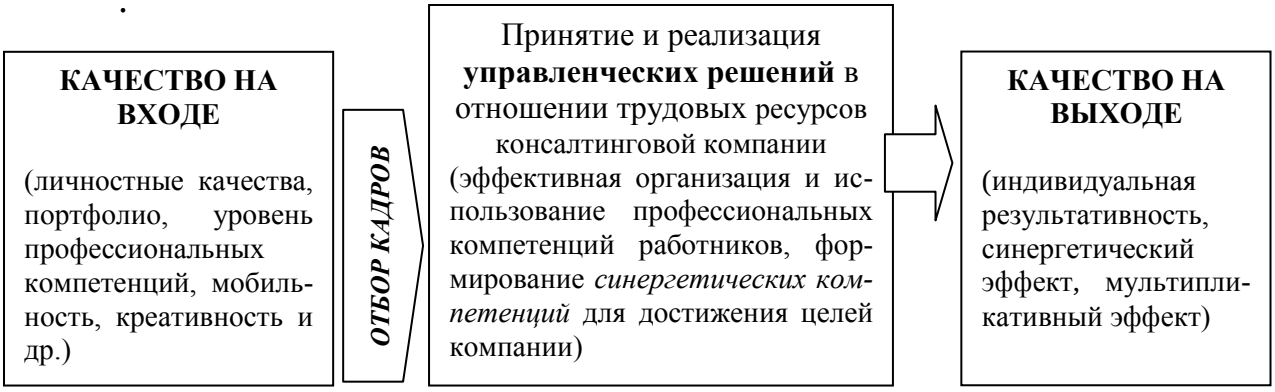


Рисунок 9 –Базовая платформа системы управления формированием синергетических компетенций работников консалтинговой компании[63]

Как видно на рисунке 9, управление трудом в консалтинговой компании начинается еще на подготовительном этапе – этапе отбора потенциальных работников, которые на «входе» в систему должны обладать определенными качествами, воздействие на которые с помощью инструментария управления позволит руководству компании, во-первых, результативно использовать индивидуальные компетенции работников; во-вторых, сформировать синергетические компетенции коллективов; в-третьих, получить желае-

[63] Разработано автором по материалам исследования.

мые результаты, в том числе в виде синергетического (для команды работников и компании) и мультипликативного (для потребителей услуг и региона) типа. При этом процесс принятия и реализации кадровых решений, показанный на рисунке 9, представляет собой своего рода «черный ящик», поскольку определяется исключительно руководством компании (органом управления трудом) исходя из совокупного потенциала компании (в том числе потенциала управления), стоящих перед нею целей и целого ряда других специфических факторов. Это позволит добиться желаемого качества на «выходе» в виде запланированных результатов и разных типов эффекта. В соответствии с этим в процессе проведения кадровой политики и формирования системы управления трудом в консалтинговой компании, ориентированного на следование перечисленным выше принципам, целесообразно разделять потенциал менеджмента, обеспечивающего реализацию процесса управления, и потенциал остальных работников. Это объясняется тем, что стиль принятия и осуществления управленческих решений, скорость реакции на трансформацию внутренней среды и динамику внешнего окружения (в том числе изменение поведения и запросов потребителей услуг), способность руководить в условиях неопределенности, риска, перегрузок и быстро корректировать решения, адекватно изменять управленческие воздействия, умение располагать к себе работников и формировать «команду», харизматичность, лидерские и другие качества лица, принимающего решения (ЛПР), в совокупности формируют потенциал системы управления консалтинговой компании. И наоборот, неумение ЛПР принимать адекватные сложившимся условиям решения, отдавать четкие, конкретные и своевременные адресные управляющие воздействия и вовремя их корректировать, неспособность воспринимать и анализировать информацию в необходимом объеме, формировать и отбирать альтернативы приводит к неэффективности процесса управления трудом практически вне зависимости от остальных профессиональных характеристик работников компании. В потенциале руководящего работника практически равноправные роли играют два аспекта его способностей и компетентности: связанный с профессиональными качествами как работника конкретной компании, сферы ее деятельности, и касающийся его характеристик как

управленца. Отметим, что аспект кадровой составляющей, относящийся к управленческому потенциалу работников - ЛПР, является тесно связанным с организационной и управленческой компонентой, как интегрирующей все его составляющие.

Потенциал остальных работников компании, как специально отмечалось, состоит в возможностях и способностях, касающихся их непосредственных должностных обязанностей. Кроме того, в потенциал работника входят такие характеристики, как инициативность, активность при исполнении порученного задания, честолюбие.

Значимость дифференцированного подхода к управлению разными категориями работников консалтинговой компании, а также особое значение качественного кадрового менеджмента объясняется также такой спецификой их деятельности как то, что кроме целого спектра перечисленных в разделе 1.2 настоящего исследования услуг, рассматриваемые компании сами предоставляют потребителям услуги консалтинга в области управления персоналом. Как показывает реальная практика, за счет предоставления этого вида услуг (обучение, оценка, анализ трудового персонала, кадровый консалтинг, повышение информационной компетентности работников и т.д.) консалтинговые компании -участники рэнкинга, проведенного рейтинговым агентством RAEX ("Эксперт РА"), в 2014 году заработали 2,3 млрд. рублей, причем зафиксирована положительная динамика данного показателя: отмечен его рост по сопоставимым данным в размере 8%, тогда как в 2013 году он составил минус 2%[64]. Одной из причин повышения спроса на услуги HR-консультантов стали обусловленное текущим кризисом сокращение штатов у клиентов – потребителей услуг.

Таким образом, адаптивное управление формированием синергетических компетенций работников консалтинговой компании, определяющих их конкурентоспособность, учитывающее не только их реальные способности, но и запросы внешнего окружения, осуществляемое на регулярной основе с использованием управленческих инноваций, представляет собой информационный процесс. Следовательно, как отмечалось выше, оно требует непрерыв-

[64] Источник: https://rg.ru/2015/05/20/consalting.html

ного получения и своевременной актуализации информации о количественных и качественных показателях трудовых ресурсов, а также изменяющихся потребностях клиентов – получателей услуг. Для этого при внедрении инноваций в управление трудом необходимо создание распределенной информационной системы, содержащей достаточный объем сведений о состоянии трудовых ресурсов всех подразделений сети, включая менеджеров разных уровней. Таким образом, «обязательным условием формирования целостного системного подхода к осуществлению управленческих инноваций на предприятии является создание системы мониторинга необходимой информации, служащей основой для оценки эффективности рассматриваемых к реализации инновационных решений, включая анализ сопряженных с ними рисков, и позволяющей осуществлять поддержку принятия решений для снижения ущерба от такого рода рисков»[65].

В соответствии со спецификой региональных детерминант и расположенных в регионе предприятий и организаций, приобретающих консалтинговые услуги, как правило, могут использоваться две базовые модели организационных сетей для консалтинговых компаний. Первая – это иерархизированная модель, когда головная компания сети занимает доминирующее положение в деловых операциях. Чаще всего такая организационная форма интерпретируется как «лицензионно-субподрядная модель производства под "зонтичной" корпорацией» или как «сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы или филиалы, поручая им выполнение различных специальных задач»[66]. Второй тип – горизонтальная модель с равноправными партнерами (например, филиалами), трактуемая как «сетевая совокупность предприятий, близких по размеру, большинство которых самостоятельны юридически, но поддерживают устойчивость друг друга в хозяйственном плане»[67]. Иными словами, консалтинговая сетевая компания представляет собой определенным образом организованную совокупность струк-

[65] Рощина Л.Н. Инновации в управлении промышленными предприятиями: проблемы, условия применения, методы реализации// Финансовые исследования, №3 (28). – РГЭУ (РИНХ): Ростов-н/Д, 2010

[66] Литвинова О.В. Концептуальная специфика сетевых форм предпринимательства в торговле// Управление экономическими системами.- №2.- 2011.

[67] Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. : ГУ ВШЭ, 2001. – 608с.

турных подразделений (филиалов), работники которых взаимодействуют с головной организацией и между собой в процессе предоставления услуг.

С целью формирования синергетической компетентности и получения положительных эффектов филиалы компании вступают между собой в разного рода отношения для достижения общих и индивидуальных целей. В результате этого каждый филиал выступает элементом сложной системы взаимодействий, которые также определяют специфику организации и функционирования их работников. Различают два способа организации трудовых ресурсов в сети, получивших наибольшее распространение в нашей стране:

- сетевая структура крупной компании;
- совокупность (сеть) подразделений (филиалов), непосредственно или опосредованно подчиняющихся головной компании.

Первый вариант соответствует модели вертикальной интеграции, когда крупная организация является центром сети, вокруг которого объединяются более мелкие и/или средние по размеру филиалы. Последние могут иметь собственные подразделения, но при этом должна обеспечиваться очень высокая степень специализации их бизнеса (рис.10).

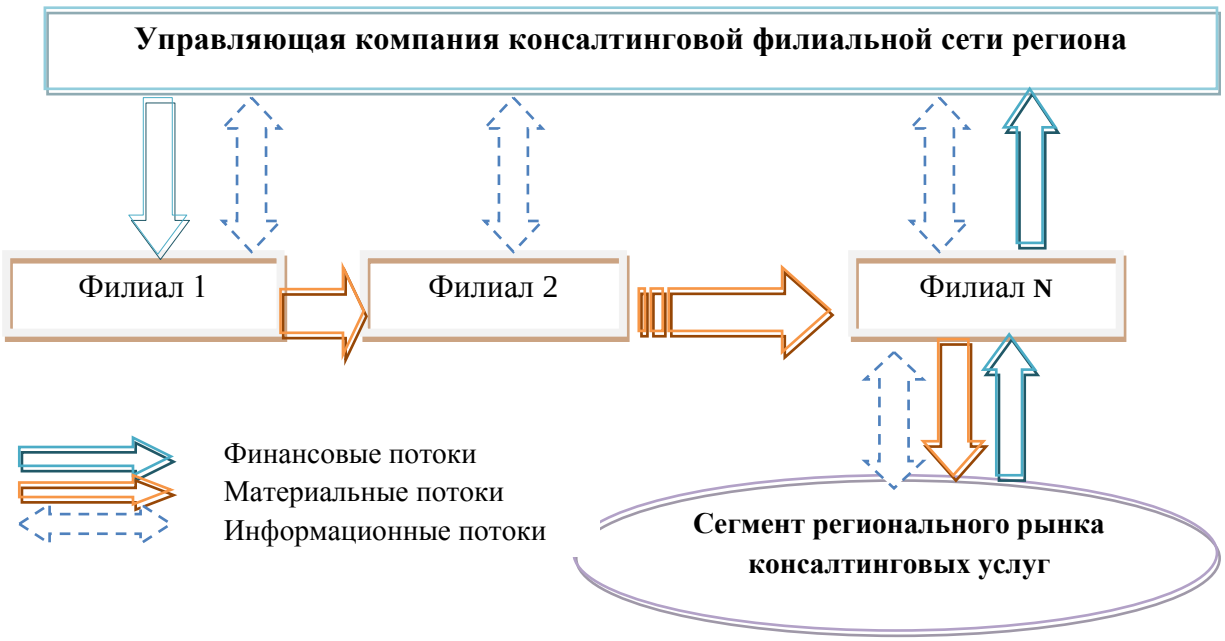


Рисунок 10–Примерная структура консалтинговой сети с вертикальной интеграцией[68]

[68] Разработано автором.

«В данной форме интеграции сеть характеризуется иерархизированной моделью, в которой крупное предприятие занимает доминирующее положение во всех совершаемых операциях»[69].В таком типе консалтинговой сети информационные, финансовые и другие потоки перемещаются по так называемой «технологической» цепи, которая и образуется совокупностью подразделений, не попадая в головную (управляющую) компанию, что значительно сокращает расходы и время.

Вторым вариантом организации трудового потенциала консалтинговой компании в том или ином регионе является модель горизонтальной интеграции, в соответствии с которой совокупность близких по размеру филиалов (большинство из которых юридически самостоятельны), поддерживают устойчивое функционирование друг друга для достижения не только собственных, но и общих целей компании (рис.11).

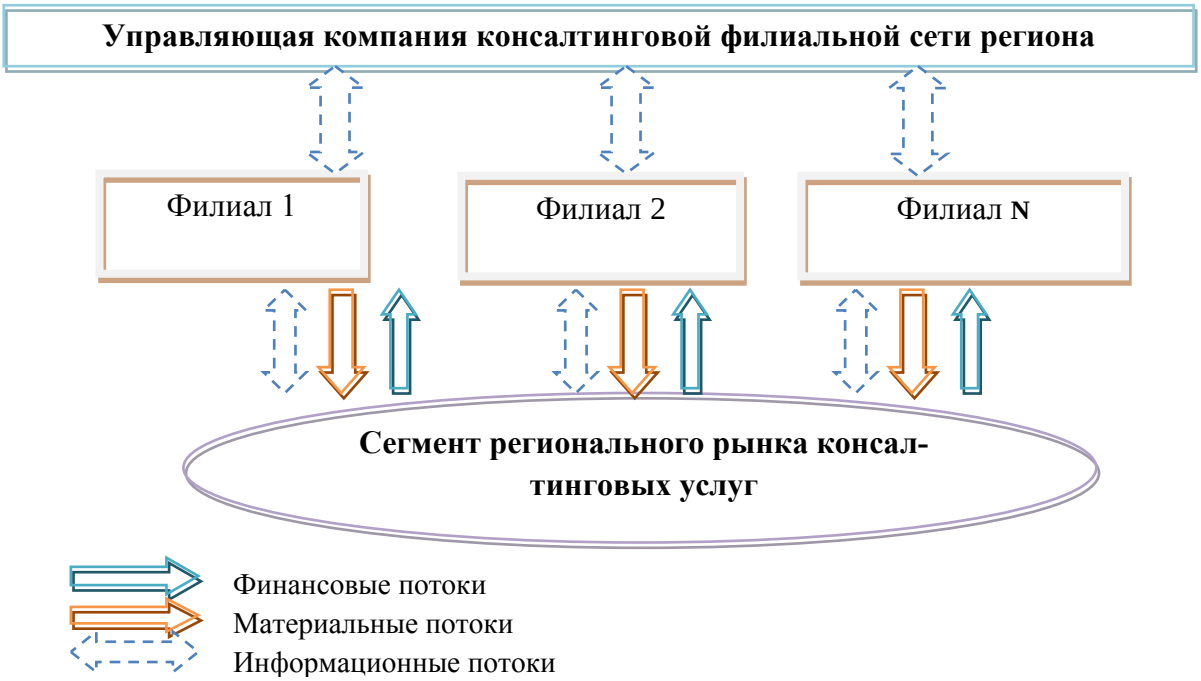


Рисунок11 – Примерная структура консалтинговой сети с горизонтальной интеграцией[70]

«Такая совместная деятельность участников сети в границах одного региона (возможно, в рамках одного вида деятельности), способствует росту конкурентоспособности предоставляемых услуг. Производственно-

[69]Косенкова Е.Л.Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии (монография). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. –156 с.
[70] Разработано автором.

технологические связи управляются несколькими ключевыми элементами сети, что активизирует инновационную и производственную деятельность, а также значительно упрощает менеджмент других участников сети»[71].

Очевидно, что выбор той или иной модели сетевой интеграции консалтинговой компании формирует специфическую среду управления трудом. В то же время именно работники компании с их квалификацией, профессиональными компетенциями, нацеленностью на рост конкурентоспособности компании, открытостью к инновациям, готовностью к работе в сети и другими качествами определяют эффективность выбранной формы сетевого взаимодействия. Причем как в ближайшей, так и стратегической перспективе.

Главными условиями формирования долгосрочных преимуществ внедрения инноваций в управление трудом в консалтинговой сети являются:

- учет новых принципов внедрения управленческих инноваций в отличие от традиционного управления (в частности, наличие и/или наращивание инновационного потенциала у самих менеджеров разного уровня; применение ими инновационных технологий управления);

- системный характер управленческих инноваций, что означает использование экономико-математических методов и информационных технологий и систем поддержки принятия и осуществления кадровых решений;

- интеграция управленческих инноваций в непрерывный процесс нововведений во всех подразделениях консалтинговой компании.

Следование перечисленным принципам позволяет идентифицировать инновации в сфере управления трудом в консалтинговой сети как реальный отход от традиционных принципов управления, значительно изменяющий принцип работы менеджеров всех уровней (рис.12).

В соответствии с целевыми установками, решаемыми задачами и принципами должны быть реализованы следующие функции управления трудом в консалтинговой компании (таблица 10).

Особенно следует отметить, что «формирование инновационного кадрового потенциала основывается не только на высоком уровне профессио-

[71]Косенкова Е.Л.Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии (монография). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. –156 с.

нальной подготовки сотрудников, уровне их знаний, но и на особых «инновационных способностях» - умении самостоятельно вырабатывать инновации в процессе трудовой деятельности, быть открытыми ко всему новому и воздействовать на внешнюю среду, перенимать опыт других компаний и на основе всего этого уметь выстраивать перспективы развития своей организации»[72].

Рисунок 12 – Структура системы управления трудом в консалтинговой компании филиального типа[73]

[72] Баринов В.А., Жмуров Д.А. Развитие сетевых формирований в сетевой экономике// Менеджмент в России и за рубежом. 2007. №1.

[73] Разработано автором.

Таблица 10 – Функции управления формированием синергетических компетенций работников консалтинговой сетевой компании[74]

Вид функции	Характер и содержание функции
1. Информационная	Получение и предоставление актуальнойи полной информации о реальной потребности консалтинговой компании в работниках определенного качества и профессиональных компетенций.
2. Профориентационная	Регулирующее воздействие на работников, способствующее их рациональной расстановке, эффективному использованию на основе объективной оценки их профессиональных компетенций и других индивидуальных качеств, включая способность к участию в формировании синергетических компетенций.
3. Преобразующая	Определение и последующее формирование таких качественных характеристик работников, которые способны обеспечить достижение текущих и стратегических целей компании.
4. Стимулирующая	Стимулирование управленческого персонала компании к инновационному развитию своего потенциала, достаточного для реализации целей
5. Распределительная	Организационно-управленческо-экономическая деятельность по размещению работников по альтернативным должностям таким образом, чтобы обеспечивать повышение результативности, эффективности их деятельности и конкурентоспособности
6. Контролирующая	Контроль управляющей подсистемы над использованием профессиональных компетенций работников консалтинговой компании.

Для определения вариантов наращивания этих качеств у работников консалтинговой компании необходимо проведение объективной оценки состояния и эффективности/результативности использования ее рабочей силы. Этап оценки формирует базовую платформу для принятия научно обоснованных и действенных управленческих решений в сфере кадрового менеджмента.

[74] Составлено автором по материалам исследования.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ КАК ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

2.1Специфика профессиональных компетенций работников сетевых консалтинговых компаний в строительной отрасли

В процессе формирования теоретико-концептуального базиса формирования конкурентоспособности работников консалтинговых компаний четвертичного сектора, в том числе наращиванием и эффективным использованием как индивидуальных, так и синергетических компетенций, была обоснована необходимость учета не только внутренних, но и целого спектра внешних факторов - общенациональных (и даже мировых), региональных, специфических отраслевых (сферы деятельности компании). Это объясняется важностью максимально полной адаптации работников компании к внешним императивам, к формированию у них качеств, которые нацелены на предоставление качественных консалтинговых услуг их потребителям, причем как в регионе локализации деятельности компании, так и в других регионах. Следовательно, в числе этих качеств должны быть компетенции, позволяющие предоставлять, с одной стороны, «типичные», традиционные консалтинговые услуги, с другой, учитывающие специфику отрасли и/или сферы деятельности получателей этих услуг.

Иными словами, наряду с предложенной выше синергетической конкурентоспособностью групп работников консалтинговых компаний речь должна идти об индивидуальной или «синтетической» компетентности каждого отдельного работника, аккумулирующей в себе перечисленные требования, критерии, свойства рабочей силы данных организаций, формирующие адаптационный потенциал кадров. Причем отметим, что это требование в отношении работников организаций непроизводственной сферы, предоставляющих разного рода консалтинговые услуги, в силу чего они являются не толь-

ко экономически, но и социально значимыми субъектами хозяйствования, является более сильным, чем к работникам специализированных предприятий и организаций производственной сферы. Очевидно, что формирование данного качества работников консалтинговых компаний в существенной степени определяется реализуемой кадровой политикой, в том числе ее инновационностью в управленческом аспекте, использованием для принятия управленческих решений современных экономико-математических методов и информационно-коммуникационных технологий. Такого рода инструментарий позволяет субъекту управления компанией осуществлять системные функции в отношении наращивания соответствующих компетенций и качеств у работников, проводить объективную оценку их потенциала, способностей к самообучению и интенсификации профессиональных компетенций. Поэтому реализуемый инструментарием системный подход к оценке и управлению трудом в консалтинговой компании является основой стабильности, сохранения ее устойчивых рыночных позиций, а также комплексного развития как отдельных работников, так и всей компании в целом во взаимосвязи и с учетом изменяющихся факторов внешнего и внутреннего окружения.

Системный подход к управлению трудом в современной консалтинговой компании в направлении адаптации ее работников к новым условиям ведения бизнеса, с одной стороны, включает традиционные свои компоненты (цели, задачи, закономерности, принципы и функции по управлению трудом, внешние и внутренние факторы, влияющие на профессиональные компетенции работников, ресурсы, необходимые для достижения целей); с другой стороны, предполагает расширение спектра его составляющих за счет включения инструментов проведения адаптационной кадровой политики - экономико-математического, статистического и информационно-технологического инструментария поддержки и реализации управленческих решений в отношении трудовых ресурсов. В соответствии с этим реализация главной цели управления трудом –мобильности работников в контексте скорейшей и эф-

фективной адаптации к изменившимся условиям - требует решения следующих задач:

- максимального задействования имеющихся у компании внутренних возможностей для формирования нового качества рабочей силы, способного успешно решать текущие и перспективные задачи;
- мотивации каждого работника к профессиональному росту на основе инноваций в управлении и обучении, развитию мобильности и креативности, творческих способностей;
- создания комфортных условий для своевременного приобретения новых знаний, интенсификации квалификации и компетенций;
- не только адаптационного, но и опережающего обучения и перманентного повышения квалификационного уровня всех категорий работников, в том числе управленцев;
- использования современных технологий обучения и повышения интеллектуального потенциала работников;
- использования в процессе принятия кадровых решений, в том числе связанных с ротацией, направлением на обучение, повышением квалификации работников и т.п., современного инструментария оценки (в том числе инновационных качеств) и принятия управленческих решений.

Использование в управлении компетенциями работников консалтинговой компании основанного на этих правилах метода оценки дает возможность субъекту управления проводить объективное сравнение ее фактических потребностей в качественной рабочей силе с наличными трудовыми ресурсами, осуществлять выбор форм воздействия для их согласования, то есть требуемого повышения уровня релевантности кадров тактическим и стратегическим целям. При этом под потребностью компании понимается необходимый количественный и качественный состав кадров, определяемый в соответствии с выбранной инновационной стратегией, а под ресурсами - ее работники с достигнутым уровнем компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом такого сравнения могут стать

перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д., то есть «через объединение взглядов, мнений и творческих возможностей работающих развивается кадровый потенциал организации и каждого сотрудника, что в конечном счете превращается в компетентность всей организации в целом»[75].

Как отмечалось, значительно возросшие и динамично меняющиеся требования к российским компаниям со стороны современного глобального рынка диктуют необходимость усиления в рамках системного подхода программно-целевого акцента в управлении, в связи с чем «значительно возрастает роль первого лица, от которого во многом зависит конкурентоспособность компании. Программно-целевой подход, положенный в основу построения механизма управления кадровым потенциалом компании, позволяет рассматривать ее как сложно структурированную, но единую социально-экономическую систему, все элементы которой подчинены целому, т.е. общей цели»76.

В данном контексте кадровые решения представляют собой инновационный проект особого рода, который, с одной стороны, базируется на общих принципах проектного управления77, с другой стороны, обладает спецификой, определяемой условиями функционирования компаний четвертичного сектора и требованиями к наращиванию адаптационных качеств работников. К числу внешних императивов, определяющих модель механизма управления трудом в компании, относится также, помимо перечисленного выше, государственная кадровая политика, которая, проецируясь на региональный, а затем на локальный уровень, корректируется и уточняется с учетом условий и особенностей конкретной территории, регионального рынка труда, специфики сферы деятельности консалтинговой компании и организации деятельности ее работников.

---

[75] Вотякова И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации//Управление персоналом. 2008. №4.

[76] Косенкова Е.Л. Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии.- Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.

[77] Управление проектами. Учебник/Л.Г.Матвеева [и др.]. Южный федеральный ун-т, Ростов-на-Дону, 2009:Сер. Высшее образование.

В соответствии с этим механизм развития конкурентоспособности работников консалтинговой компании, функционирующей, например, в строительной сфере, базируется на концептуальной установке интеграции компетенций трех типов: компетенций, определяющих содержание и специфику работы собственно консалтинговой компании; компетенций, определяющих содержание и специфику работы предприятий строительной отрасли; компетенций, определяющих содержание и специфику функционирования сетевой многофилиальной структуры (рис.13).

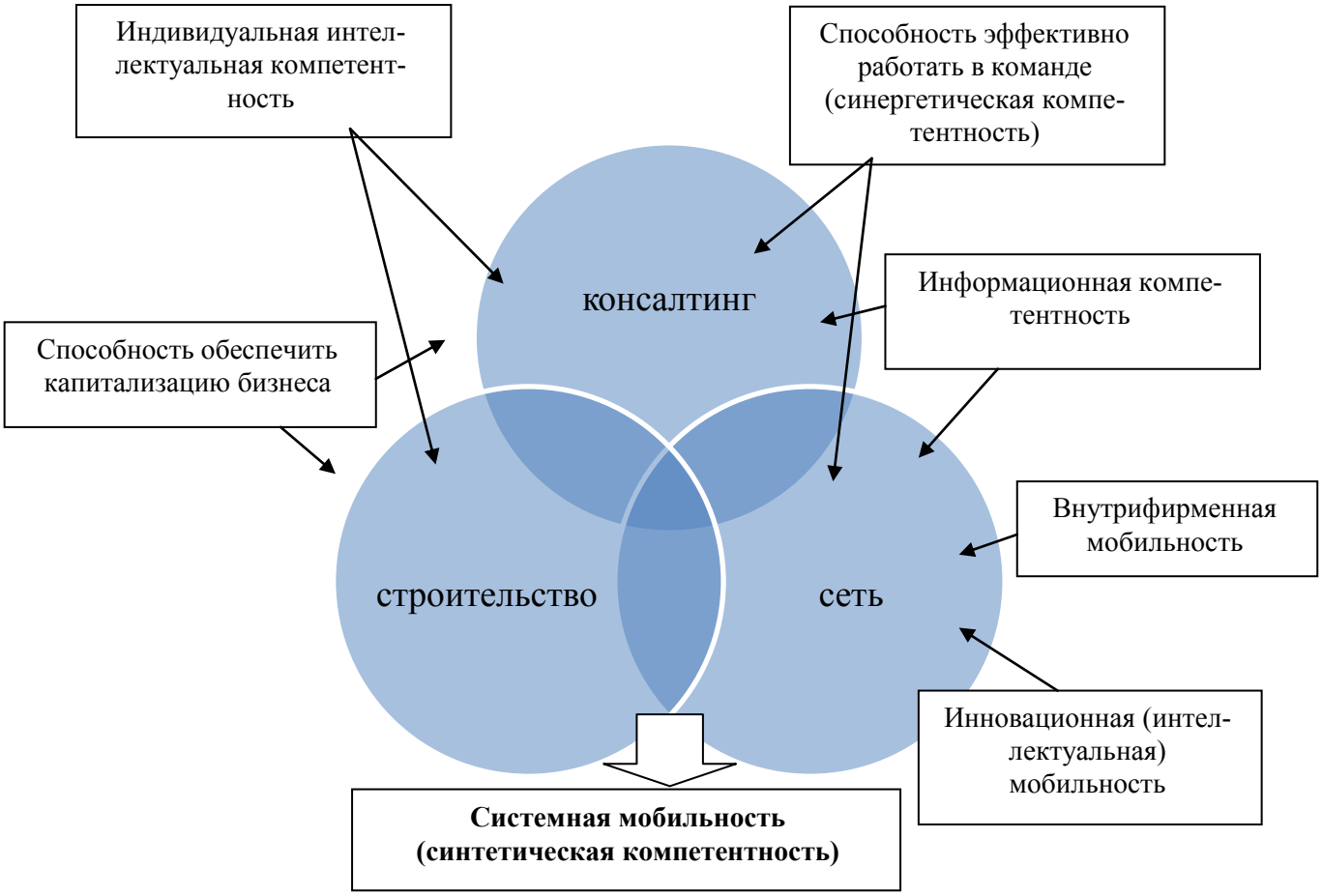


Рисунок 13 – Схема формирования «синтетической» компетентности работников строительного консалтинга[78]

В отличие от других сфер, строительный консалтинг в нашей стране является относительно новым сектором консультационных услуг, и в дополнение к традиционным (нормативно-законодательная, инвестиционно-

[78] Разработано автором по материалам исследования.

финансовая, налоговая, инновационная, информационная и др.) работники консалтинговых компаний в отрасли строительной индустрии должны обладать компетенциями в таких областях, как экспертиза, технико-экономическое обоснование, анализ, контроль, мониторинг и аудит всех этапов строительной деятельности. Владение перечисленными компетенциями позволяет работникам строительного консалтинга осуществлять оптимизацию бизнес-процессов строительных компаний, формировать бизнес-планы, соответствующие всем необходимым нормам и нормативам, которые предъявляются к строящимся и сдаваемым в эксплуатацию строительным объектам, осуществлять личностный консалтинг и др., что способствует повышению рентабельности этих организаций, а также и самих консалтинговых компаний.

Иными словами, работники функционирующих в строительной сфере консалтинговых компаний должны владеть информацией и компетенциями, позволяющими решать большой спектр задач для потребителей их услуг, в том числе: профессиональное консультирование в сфере строительной деятельности; разработка стратегии развития предприятия в условиях современного строительного рынка; рациональная организация труда в строительной компании; решение ее инвестиционных проблем; разработка эффективной кадровой политики; формирование оптимальной финансовой и налоговой политики; разработка альтернативных вариантов и отбор наиболее эффективного инвестиционного (в том числе инновационного) проекта; поиск инвесторов и соисполнителей проекта; продвижение продукции строительной организации на рынке и др. То есть успешная консалтинговая компания «решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной, проектной, строительной и производственной деятельностей организаций - от стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта до продвижения на рынке строительных услуг, помощи в получении контрактов и инвестиций для осуществления проектов. Наибо-

лее востребованной услугой является построение систем управления в организациях, продвижение проектов и развитие строительного бизнеса»[79]. При этом, исходя из специфики самой консалтинговой компании и компетентстного потенциала ее работников, каждый поставщик услуг вкладывает в понятие этих видов консалтинга свой собственный смысл. Однако общим для всех является предоставление таких услуг, которые способствуют росту бизнеса их потребителей, поскольку от этого напрямую связана и прибыльность деятельности консалтинговой компании. Поэтому консалтинговой компании «очень важно иметь специалистов, которые владеют навыками проектирования зданий, обеспечивают объекту пожарную и экологическую безопасность, защиту от обрушения, энергоэффективность и др. для предоставления следующего спектра услуг:

- производственно-технический консалтинг;

- проектно-документационный консалтинг;

- сметный консалтинг (сметный расчёт необходим для гарантии выполнения работ всеми участниками проекта; осуществляется контроль расходов и контроль финансовых ресурсов в ходе строительства);

- экологический консалтинг;

- стратегический консалтинг;

- операционный консалтинг;

- энергетический консалтинг;

- лицензионный консалтинг;

- консалтинг в области технадзора (соблюдение пожарной безопасности, энергоэффективности здания)»[80].

Обладающие соответствующими компетенциями консультанты девелопмента оказывают, во-первых, маркетинговые услуги, направленные на оптимизацию инвестиций в проект; во-вторых, разрабатывают концепцию позиционирования компании на строительном рынке; в-третьих, проводят

[79] Консалтинговые услуги в строительстве, «Альянс»// http://aliancegroup.ru/vidy_rabot/konsaltingovye_uslugi_stroitel_nyj_konsalting_consulting_services.

[80] Консалтинг в строительстве. Строительный консалтинг. Консалтинг в недвижимости// http://futureaccess.ru/Branches/Stroitelstvo-Development-Nedvizhimost/

обучение и повышение квалификации работников строительных и девелоперских организаций; в-четвертых, осуществляют разработку технических заданий проектов, проводят оценку объектов недвижимости, а также привлечение инвестиций. Первые 10 компаний (по итогам 2015 года) в данной сфере приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Рэнкинг Топ-10 консалтинговых компаний в сфере оценки недвижимого имущества по итогам 2015 года[81]

Номер в рэнкинге	Группа компаний/компания	Выручка за год (тыс.руб)	Доля в обще выручке от оценки (%)
1	«Инвест-Проект»	270 851	65,0
2	«Центр независимой экспертизы собственности»253 791	51,5	3
3	«Московская финансово-промышленная палата»	207 847	53,4
4	2К	198 835	23,7
5	«Консалтинговая группа ЛАИР»	191 332	51,3
6	«АФК-Ауддит»	189 016	44,0
7	«НЭО Центр»	148 259	53,3
8	«ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ»	145 527	30,0
9	«ДЕКАРТ»	142 570	38,6
10	«Бизнес-КРУГ»	121 028	40,4

В процессе оказания консультационных услуг в сфере недвижимости работники консалтинговых компаний осуществляют объективную оценку объектов, разрабатывают и осуществляют поддержку принятия решений, минимизирующих издержки на реализацию проектов, в том числе с привлечением профессиональных экспертов рынка недвижимости.

В таблице 12 приведены данные о рэнкинге делового потенциала работников консалтинговых компаний России, занявшие первые 10 мест по итогам 2015 года, составленный рейтинговым агентством RAEX (Эксперт РА). Анализ показал заметное оживление на рынке оценочных услуг: суммарные доходы участников рэнкинга увеличились по итогам 2015 года, на **12%** (в 2014 и 2013 гг. рост колебался около 1%) и составили 11,3 млрд руб., численность квалифицированных оценщиков составила 429 человек.

[81] Составлено автором по: http://raexpert.ru/rankingtable/appraising/2015/tab02/

Таблица 12 – Рэнкинг делового потенциала Топ-10 оценочных компаний России по итогам 2015 года[82]

Место по итогам 2015г.	Компания/группа компаний	Численность оценщиков (членов СРОО)	Кол-во квалификаций, присвоенных СРОО	Кол-во международных квалификаций	Кол-во оценщиков-членов рабочих органов СРОО	Кол-во оценщиков – членов Совета по оценочной деятельности при Минэкономразвития	Соответствие системы качества национальным или международным стандартам
1	«Консалтинговая Группа ЛАИР»	65	16	22	14	3	+
2	«Центр независимой экспертизы собственности»	39	22	4	10	1	+
3	«ЕВРОЭКС-ПЕРТ»	45	14	38	6	2	+
4	«Нексия Си Ай ЭС»	32	23	10	7	5	+
5	«Аверс»	49	9	21	12	2	+
6	«АФК- Аудит»	29	3	5	6	1	+
7	«РОССИЙСКАЯ ОЦЕНКА»	32	17	13	4	2	+
8	«ДЕКАРТ»	70	27	4	12	2	+
9	«ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ(GGI)»	33	5	12	4	-	+
10	«Инвест-Проект»	48	5	10	8	1	+

[82] Составлено автором по: http://raexpert.ru/rankingtable/appraising/2015/tab02/

В прямой зависимости от приведенных в таблице 12 показателей профессиональных компетенций работников консалтинговых компаний находятся результаты их деятельности в 2015 году: в суммарных доходах этих компаний наибольшую долю составляет оценочная деятельность (37%), оптимизация бизнес-процессов и управление ценными бумагами (30%), переоценка основных фондов (11%) и оценка оборудования и транспортных средств, тогда как остальные виды услуг составляют незначительные доли. «Сегментами оценки, где спрос на нее рос наиболее стремительно, в 2015 году стали *переоценка основных фондов* и *оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности***.** Суммарная выручка участников рэнкинга по данным направлениям составила 1,19 млрд рублей (темп роста 36%) и 342,2 млн рублей (прирост за год 30%) соответственно»[83].

Как уже отмечалось, особенно важными и значимыми многие из перечисленных выше компетенций являются именно в многофилиальных компаниях, где требуется активная *мобильность* для их проявления и эффективного использования. Умение работать в коллективе и успешно взаимодействовать с работниками других филиалов в процессе трудовой деятельности является фактором возникновения эффекта эмерджентности всей инфраструктурной компании как целостной системы, способствующего продуцированию синергетического эффекта. А поскольку данный эффект может быть, как положительным, так и отрицательным, опять речь идет о повышении качества управления трудом.

Отметим, что сетевая организация деятельности консалтеров характеризуется значительно большей, по сравнению с территориально не рассредоточенными компаниями, с одной стороны, персонализацией, индивидуализацией, мобильностью и высокой коммуникативностью работников, с другой – созданием условий для получения желаемого эффекта от формируемых в коллективах, занятых предоставлением определенного вида услуг, синергетических компетенций. «Координационный механизм заключается в принципах, с помощью которых регулируются и пересматриваются (вплоть до ради-

[83] Рэнкинги оценочных компаний России// http://raexpert.ru/ratings/appraising_potential/2015/.

кального изменения точек зрения) главные требования и ожидания в самых разных областях (поведение в процессе коммуникациии обратной связи, групповое поведение, поиск компромиссов, честность, целостность, взаимная надежность сторон). Работа в группе создает мотивацию, идентификацию и чувство удовлетворения и оказывает влияние на сознание участников в соответствии с культурой предприятия. Она также является стимулом для раскрытия творческого потенциала сотрудников»[84].Представляется в данном контексте, что более точным будет говорить о *системной мобильности*, что подразумевает способность работника объединить несколько функциональных пространств интеллектуальной деятельности для принятия управленческого решения. Системная мобильность работника предполагает развитие системно-образующих профессиональных качеств в результате включения работников в те или иные проектные группы на отдельных этапах их деловой карьеры.

Другими словами, развитие активной мобильности работников должно осуществляться с позиций системного подхода, рассматривая *мобильность* и как *показатель динамики изменения профессиональных компетенций работников* компании, и как *фактор трудовой деятельности*, позволяющий работнику наиболее полно реализовать свой потенциал.

В структурно-функциональном аспекте системная мобильность работников консалтинговой компании, с одной стороны, означает их *физическую* мобильность - как способность к эффективной работе в разных филиалах компании (в том числе территориально рассредоточенных), с другой стороны, - *интеллектуальную* мобильность - как способность быстро ориентироваться в инновационном пространстве, переключаться с одного вида предоставляемых компанией услуг на другой и т.д. Поэтому данную способность работников можно рассматривать как базовую платформу для принятия кадровых решений по ротации и расстановке кадров в зависимости от фактической склонности и способности работников.

[84]Wasserman S., Faust K. Social Network Analysis: Methods and Applications. N.Y., 1994.

При этом следует учитывать прямую корреляцию между механизмами кадровой политики, реализуемой в многофилиальной компании, и тем или иным способом организации ее работников, поскольку от этого зависит не только внутрифирменная стратегия управления трудом и конкурентоспособностью, но также особенности, масштабы и интенсивность внешних взаимодействий работников. То есть, с одной стороны, принятая руководством организационная модель компании формирует способ организации и функционирования ее работников; с другой, - «наличный потенциал кадров, их характеристики (квалификация, профессиональные компетенции, стремление к повышению конкурентоспособности компании, открытость к инновациям и др.), степень готовности к работе в рамках сети (мобильность, активность к интеграции и взаимодействию с работниками других подразделений сети) определяет целесообразность и эффективность той или иной формы сетевой интеграции»[85]. Иными словами, организация, выступая в качестве «активного» элемента процесса управления трудом, влияет на каждого работника, но и последние также способствуют формированию более совершенной организационной структуры компании.

Отмеченную в качестве специфической сетевую профессиональную *мобильность кадров* инфраструктурной компании следует, прежде всего, рассматривать с точки зрения возможности наращивания ее инновационного и информационного потенциала. Это объясняется тем, что эти компоненты непосредственно определяют временные параметры освоения новых видов деятельности (предоставляемых услуг) сотрудниками, их способность успешно взаимодействовать с работниками других филиалов, креативность, инициативность, открытость к повышению квалификации, и др.Именно высокий уровень мобильности трудового потенциала сети необходим для перехода в другие территориально рассредоточенные филиалы компании, а также от одного вида деятельности (возможно, более простого), к другому (в том

[85]Косенкова Е.Л. Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии.–Таганрог:Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.-156 с.

числе, более сложному). Следует отметить еще раз, что в современных условиях высокого динамизма, возросших рисков и неопределенности внешнего окружения, что значительно усложнило макроэкономическую среду функционирования сетевых компаний инфраструктурного профиля, их работникам, помимо профессиональной и образовательной мобильности, необходима так называемая «всесторонняя мобильность». Последняя означает их способность к скорейшей адаптации как в целом к народно-хозяйственным, региональным, так и непосредственно отраслевым детерминантам, претерпевающим соответствующие изменения.

Таким образом, к специфическим признакам сетевой консалтинговой компании, которые определяют соответствующую специфику механизма управления трудом, следует отнести, во-первых, существенную территориальную разобщенность подразделений (филиалов); во-вторых, децентрализацию активов (в том числе финансовых), необходимых для предоставления качественных услуг населению и организациям своего и других регионов; в-третьих, существенно большую, по сравнению с компаниями, не имеющими филиалов, ориентацию на профильные глобальные рынки; в-четвертых, приоритет рыночных механизмов в сравнении с административными; в-пятых, масштабный перманентный обмен знаниями, компетенциями и информацией между подразделениями сети; в-шестых, более активное и широкое использование современных ИКТ с целью преодоления географических, временных и количественных ограничений. Это способствует эффективной реализации априори заложенного в сетевой модели взаимодействия мощного потенциала и формирует платформу для применения нового поколения технологий управления наращиванием системной мобильности, синтетической и синергетической компетентности кадров консалтинговых компаний.

На рисунке 14 приведена авторская версия концептуального представления эффективности использования синтетической компетентности работников консалтинговой компании.

Как видно на рисунке 14, для достижения желаемой эффективности от использования синтетической компетентности работников консалтинговой компании организационной механизм системы управления трудом должен опираться на четкое определение целей компаний и качественного состава работников, а также функциональных обязанностей конкретных участников процесса управления.

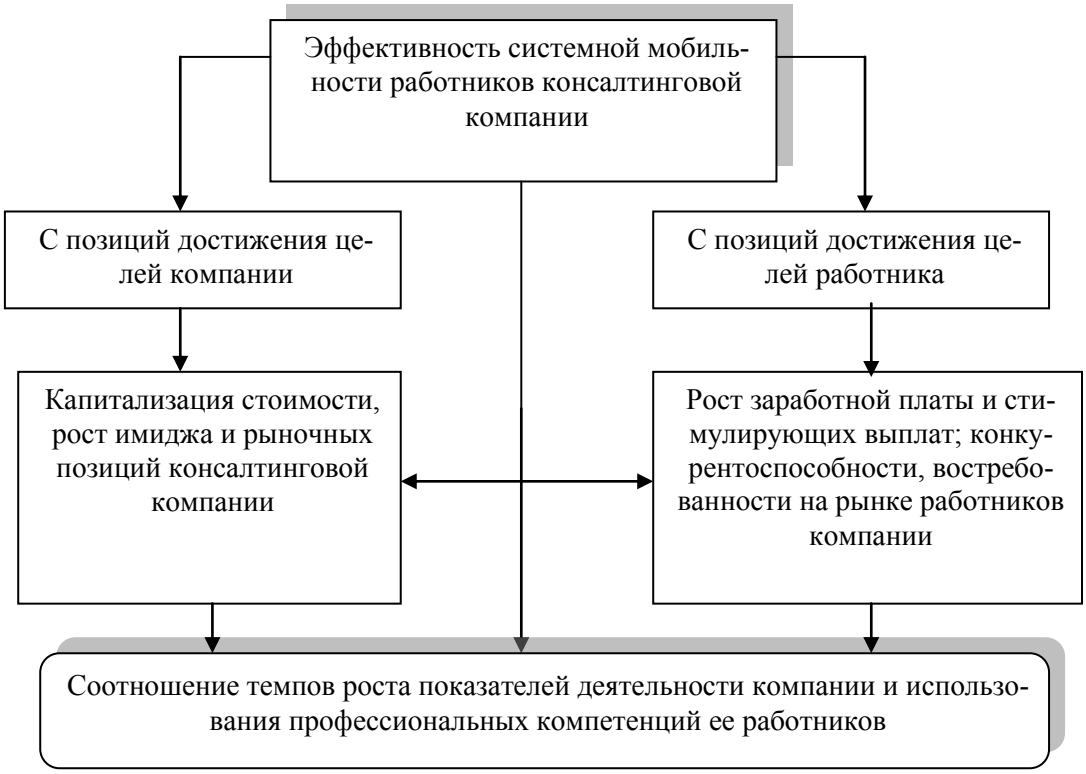


Рисунок 14 – Концептуальное представление эффективности системной мобильности работников консалтинговой компании[86]

Грамотно выстроенное управление трудом в консалтинговой компании позволяет решать не только текущие задачи, но и реализовывать важные стратегические цели, в том числе:

- насыщение рынка востребованными консалтинговыми услугами особого потребительского свойства, которые соответствуют современным требованиям;

- достижение рыночного превосходства над конкурентами;

- достижение высокой капитализации стоимости компании;

[86] Разработано автором по материалам исследования.

- достижение инновационно-технологического превосходства над конкурентами;

- обеспечение высокой и устойчивой правовой защищенности своей предпринимательской деятельности от акторов внешнего окружения;

- повышение индивидуализации бизнеса на основе бренд-стратегии;

- формирование новой корпоративной культуры и эффективной кадровой политики с целью, с одной стороны, быстрой обновляемости (инновативации) предоставляемых высококачественных услуг, с другой стороны, достижения соответствующего уровня оплаты труда работников.

При этом важная компонента синтетической компетентности ли работников – «интеллектуальная собственность» имеет «несколько аспектов ценности для организации, ею обладающей:

- как источник дальнейшей инновационной деятельности или собственный инновационный ресурс;

- как источник текущего или потенциального дохода, в качестве результата инновационной деятельности;

- как фактор капитализации компании;

- как элемент налогового щита, обеспечивающего снижение базы налогообложения, прибыли за счет амортизационных отчислений от их стоимости»[87].

В процессе материализации интеллектуального капитала работников, который напрямую связан с качеством рабочей силы консалтинговой компании, реализуются цели компании, в том числе получение прибыли.

Интеллектуальный капитал работников компаний строительного консалтинга в регионе реализуется только в рыночной среде, соответственно основой его формирования выступают не только базовые, общие для всех компетенций, характеристики рабочей силы (такие как здоровье, психологическая устойчивость, воспитание, образование, культурный, профессиональный и квалификационный уровень, а также стремление к его повышению, способность к непрерывному образованию, инновационность и др.), но также

[87] Тимохова Г.Б. Интеллектуальныйбизнес : / Нар. укр. акад– Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 80 с.

определяемые региональными детерминантами, в числе которых институциональная и инфраструктурная среда, условия получения образования и повышения квалификационного уровня, специфика регионального рынка труда, наличие и потребности в специфических консалтинговых услугах предприятий и организаций строительной сферы региона и др. В целом все эти факторы формируют креативный менталитет работника, который составляет основу интеллектуального капитала – набора характеристик, определяющих качество рабочей силы как отдельного индивидуума, так и совокупного работника консалтинговой компании. Это качество материализуется в процессе труда – предоставлении всего набора перечисленных выше услуг строительного консалтинга – и создает прибавочный продукт, с одной стороны, в целях воспроизводства рабочей силы каждой отдельной консалтинговой компании на основе представленного на рисунке 14 персонифицированного экономического интереса каждого работника и их совокупности – для компании в целом; с другой стороны, для более эффективного функционирования строительных компаний – потребителей этих услуг.

Из представленной на рисунке 15 схемы формирования и наращивания интеллектуального капитала работников компаний строительного консалтинга видно, что эта компонента их компетенций определяется «корпоративной культурой, общей культурой взаимодействий в коллективе и способствует накоплению знаний, приобретению новых навыков, обогащению опыта и совершенствованию профессиональных качеств специалистов»[88]. Корпоративная культура, наряду с проводимой кадровой политикой, является базовой платформой совершенствования и других элементов структурных активов компании, в том числе: технологии коллективной работы (синергетическая компетентность); системы оценки качества рабочей силы, мотиваций, подбора специалистов; системы обучения работников, включая переподготовку, повышение квалификации и т.п.

[88] Тимохова Г.Б. Интеллектуальныйбизнес : / Нар. укр. акад– Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 80 с.

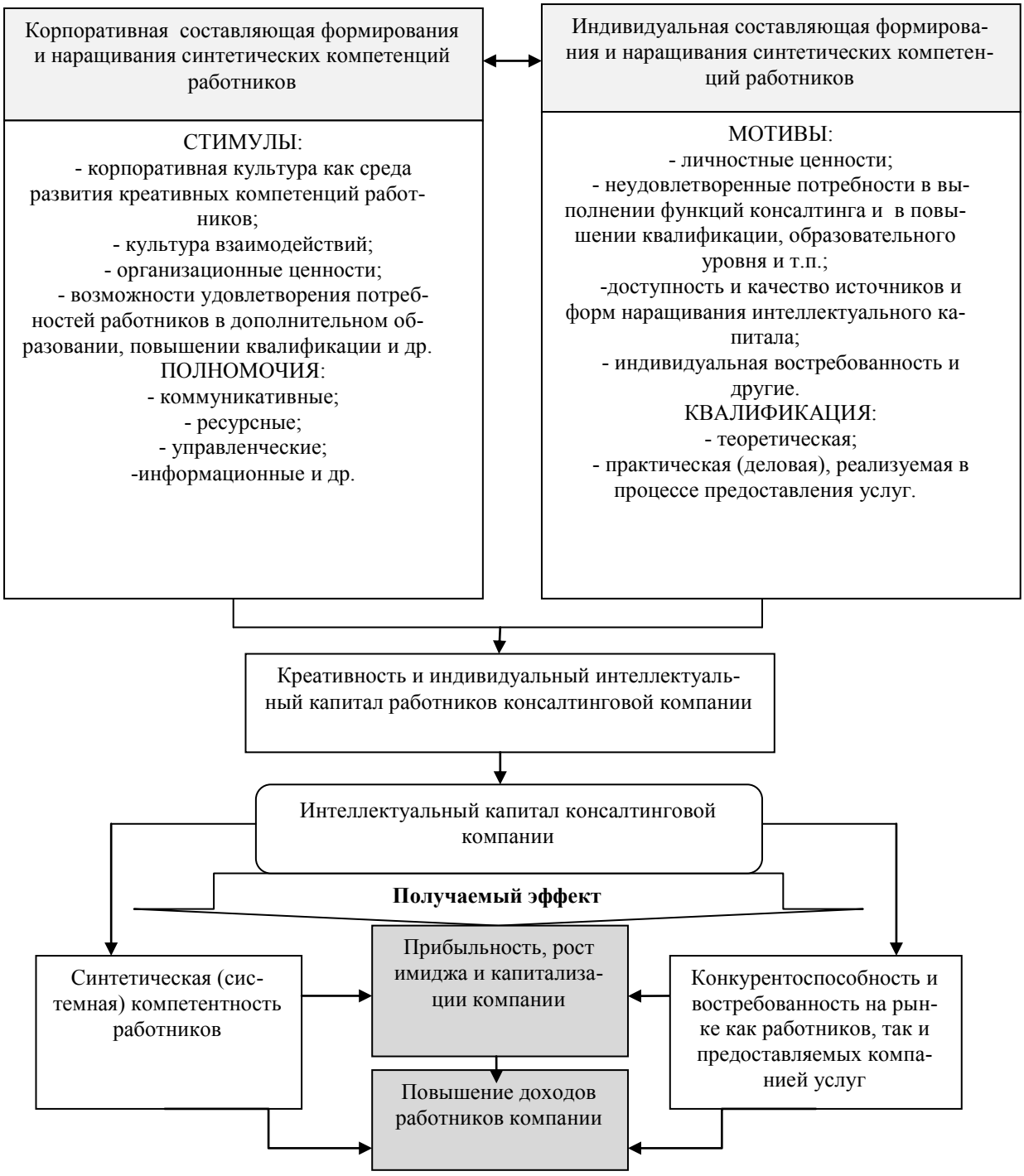


Рисунок 15 – Схема формирования и наращивания синтетических компетенций работников компаний строительного консалтинга [89]

Как видно на рисунке 15, интеллектуальный капитал, объединяющий в себе креативные способности и динамическую активность работников консалтинговой компании к саморазвитию, формируя синтетическую компетентность и мобильность работников, является базой для повышения качест-

[89] Разработано автором на основе материалов исследования.

ва предоставляемых услуг или освоения новых, в силу чего определяет максимально возможный уровень эффективности инновационной деятельности работника, рост прибыльности, имиджа и капитализации своей компании. Следовательно –инвестиционную привлекательность системной компетентности работников, которая представляет собой их способность обеспечить синергетический эффект в процессе взаимодействия сетевой консалтинговой компании и строительных организаций– потребителей услуг.

Основными принципами управления инвестициями в соответствующую организацию компетенций работников консалтинговой компании, функционирующей в сфере строительной индустрии, являются:

- целеориентированное изменение индивидуальной и корпоративной составляющих формирования и наращивания синтетических компетенций работников, позволяющих получать синергетический эффект от внедрения инноваций в процесс предоставления услуг и в управление;

- обеспечение сопряженности индивидуальной и корпоративной составляющих системной компетентности работников консалтинговой компании, адекватных как стратегии развития компании, так и строительных организаций – потребителей ее услуг;

- достижение баланса интересов инвесторов работника и работодателя как участников процесса инвестирования в рост синтетических компетенций;

- управление рисками инвестирования в организацию процесса наращивания потенциала работников строительного консалтинга с учетом всей совокупности внутренних и внешних (в том числе связанных с динамикой развития строительной индустрии региона) факторов.

На рис.16 приведена классификация инвестиций в наращивание системных компетенций работников строительного консалтинга.

Содержательный анализ классификационных признаков инвестиций в наращивание системных компетенций работников консалтинговых компаний (они рассматриваются как инвестиционный проект особого рода) позволяет говорить о том, что основными побудительными факторами для принятия

инвестором положительного решения об инвестировании является, во-первых, формирование требуемых компетенций у работника, во-вторых, сопряженные с инвестициями риски (имманентно присущие инновационным проектам).

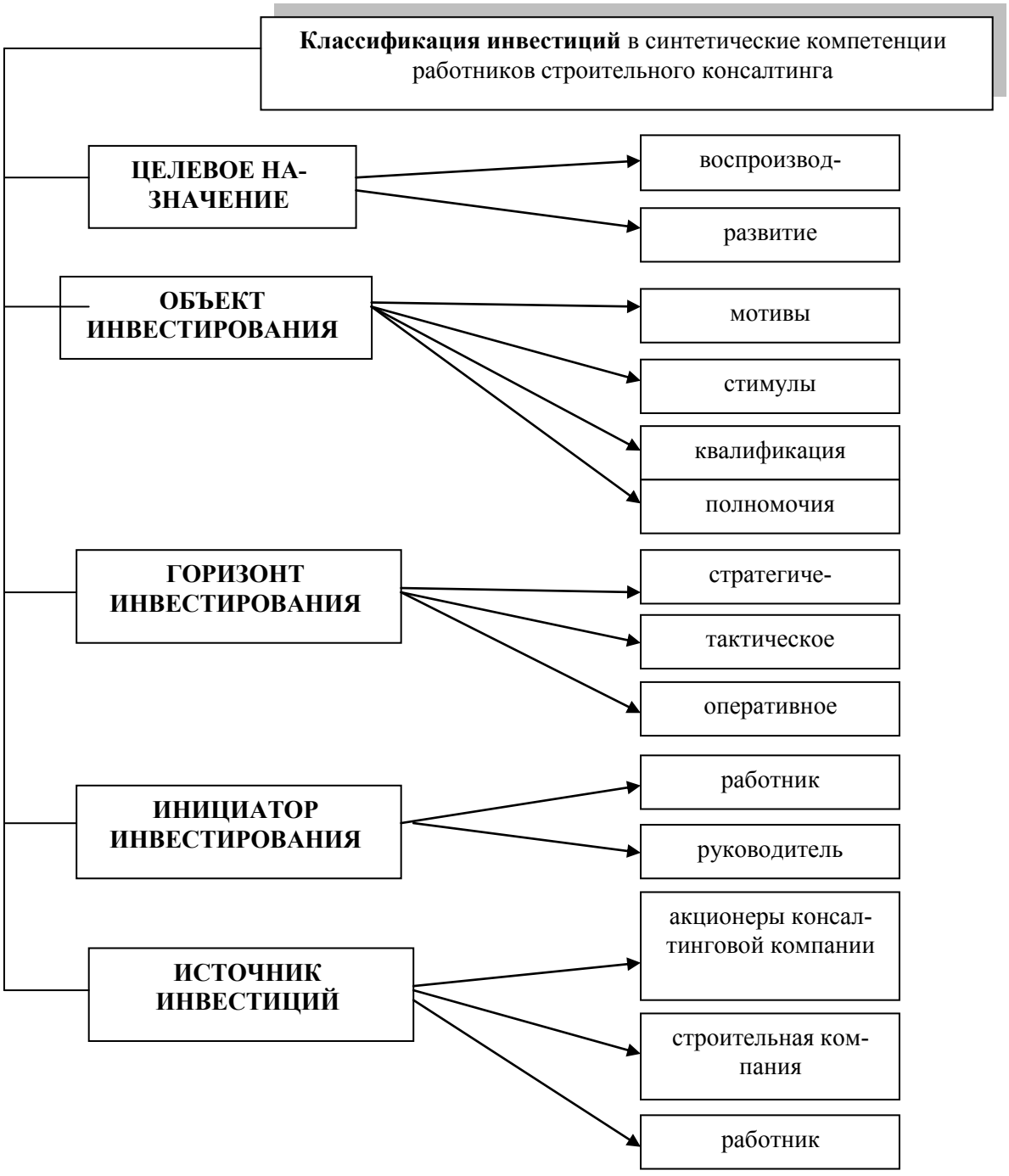


Рисунок 16 – Примерная классификация инвестиций в наращивание системных компетенций работника консалтинговой компании[90]

[90] Составлено автором с использованием информации, содержащейся в: Тимохова Г.Б. Интеллектуальныйбизнес : / Нар. укр. акад– Харьков : Изд-во НУА, 2015. – С.53.

Для обоснования принятия такого решения важно объективно и корректно оценить данные компоненты процесса инвестирования (рис.17).

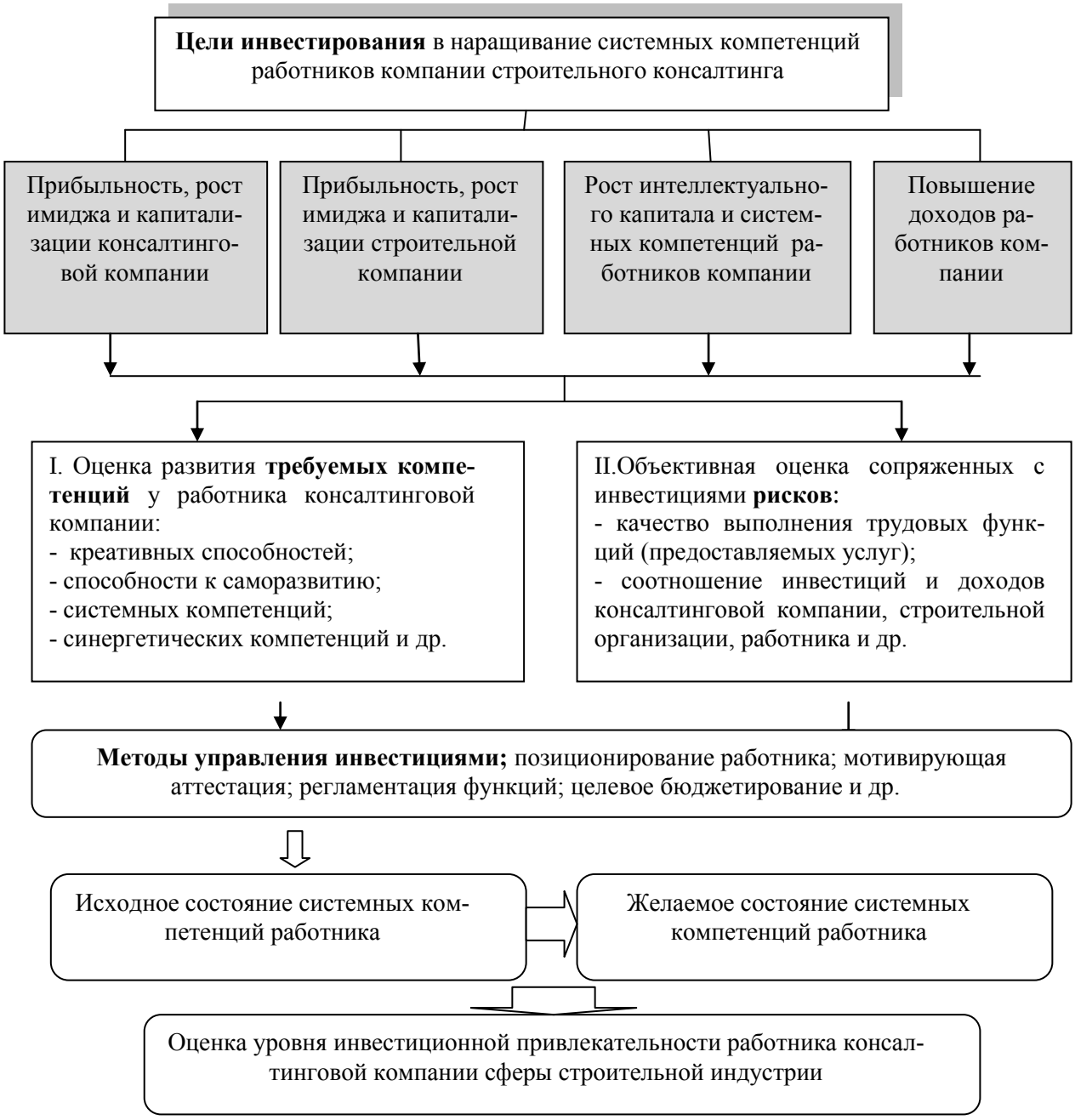


Рисунок 17 – Схема оценки инвестиционной привлекательности работника компании строительного консалтинга[91]

В соответствии с представленной на рисунке 17 схемой, к числу методов управления инвестициями в наращивание системных компетенций работника консалтинговой компании, функционирующей в сфере строительной индустрии, являются следующие: оценка позиционирования работников,

[91] Разработано автором по материалам исследования

предоставляющих различные консалтинговые услуги строительным организациям; методики и технологии стимулирующей и мотивирующей аттестации работников; стандартизация и регламентация выполняемых работниками функций и предоставляемых услуг; технологии и методики целевого повышения квалификации работников; адаптивные методики бюджетирования развития синтетических компетенций и др.

Так, с использованием метода позиционирования работников консалтинговой компании, в основу которого может быть положено имитационное моделирование развития системных компетенций работников в тесном сопряжении со стратегией развития консалтинговой компании, проводится дифференциация кадров по их инвестиционной привлекательности.

С помощью метода стимулирующей и мотивирующей аттестации определяются этапы идентификации профессиональных компетенций работника, оценки его индивидуального интеллектуального капитала, уточняются цели его развития и объемы требуемых для их реализации инвестиций (включая варианты соинвестирования потенциальных участников данного процесса).

Для целевого повышения квалификации работников консалтинговой компании могут использоваться различные формы, включая подготовку кадров высшей квалификации, обучение действием, стажировки, ротацию, бенчмаркинг и др. для развития их креативных способностей. Метод бюджетирования позволяетвизуализировать результаты инвестирования и контролировать траекторию развития синтетических компетенций работников компании.

Таким образом, применение совокупности перечисленных, а также других адаптивных методов позволит сформировать эффективную кадровую политику в компании, направленную на наращивание требуемых компетенций ее работников.

2.2 Методика оценки качества рабочей силы консалтинговых компаний как фактора конкурентоспособности

В процессе исследования проблемы формирования индивидуальной и синергетической конкурентоспособности работников консалтинговых многофилиальных компаний, являющихся яркими представителями четвертичного сектора экономики и функционирующих в актуальных императивах «новой нормальности», подчеркивалась важность оценки всей совокупности требуемых компетенций каждого работника как составляющих их синтетической (*индивидуальной*) компетентности в условиях экономики знаний, а также синергетической (*групповой*) компетентности коллектива работников, предоставляющих консалтинговые услуги, требующие участия коллективного разума. При этом значительная часть профессиональных компетенций работников рассматривается во взаимосвязи и взаимообусловленности между собой, а также в контексте приоритетов инфокоммуникационной грамотности. Последняя, при условии достаточного уровня, дает возможность работникам не только эффективно выполнять возложенные на них функции взаимодействия с потребителями консалтинговых услуг, но также между филиалами сети, между филиалами и управляющим органом компании, между работниками одного филиала (в том числе в составе команды).

Отмеченная выше возрастающая роль инновационно ориентированных работников, обладающих такого рода синтетическими компетенциями (владение спецификой консалтингового бизнеса, умение эффективно работать в сети и в команде, учитывать отраслевую специфику потребителей консалтинговых услуг, знание экономики, юриспруденции, владение экономико-математическими методами и информационными технологиями) согласуется также с требованиями «новой экономики» или экономики знаний. В частности, *инвестиционная привлекательность работников* формируется такими их качествами, как инновационная активность, инновационная восприимчивость, креативные способности, способность к саморазвитию; *системная мобильность*–как способность объединить несколько функциональных пространств интеллектуальной деятельности для принятия управленческого ре-

шения; *способность к обеспечению капитализации бизнеса*–как согласованность личных устремлений работника со стратегией развития организации, а также отражение стратегии личностного поведения в капитализации компании и др.

Соответственно в рамках важнейшего этапа управления наращиванием синтетических компетенций работников консалтинговых компаний как фактора их конкурентоспособности – этапа *оценки качества рабочей силы* – должен, во-первых, применяться системный подход, позволяющий синхронизировать учет всех компетентностных «граней» индивидуальных качеств рабочей силы; во-вторых, учитываться синергизм сочетания требуемых компетенций, основанный на понимании того, что групповая компетентность несводима к простой сумме индивидуальных компетенций отдельных работников (аналогично – интегральная оценка качества рабочей силы несводима к простой сумме оценок всех качественных характеристик работника); в-третьих, учитываться внешние и внутренние детерминанты оценки – региональные, отраслевые (сферы деятельности), специфические внутренние; в-четвертых, приниматься во внимание состояние институциональной и информационной инфраструктуры предоставления консалтинговых услуг; в-пятых, использоваться результаты мониторинга регионального рынка труда и системы повышения образовательного потенциала работников консалтинговых компаний; в-шестых, учитываться стратегические ориентиры развития потребителей услуг и самой консалтинговой компании (рис.18).

В представленной на рисунке 18 концептуальной модели отражено, что в содержание экономической категории «качество рабочей силы консалтинговой компании» включается вполне определенный уровень не только требуемых компетенций, но и профессионально-квалификационных качеств, необходимых для предоставления услуг высокого качества. Под качеством рабочей силы также понимают «совокупность свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификационный комплекс и трудовую активность работника»[92].

[92] *Дудина О.И., Зеленков В.А.*Современные требования производства к качеству рабочей силы и оценка персонала предприятий. Часть1,2// Кадры предприятия. 2007. №4, №5.

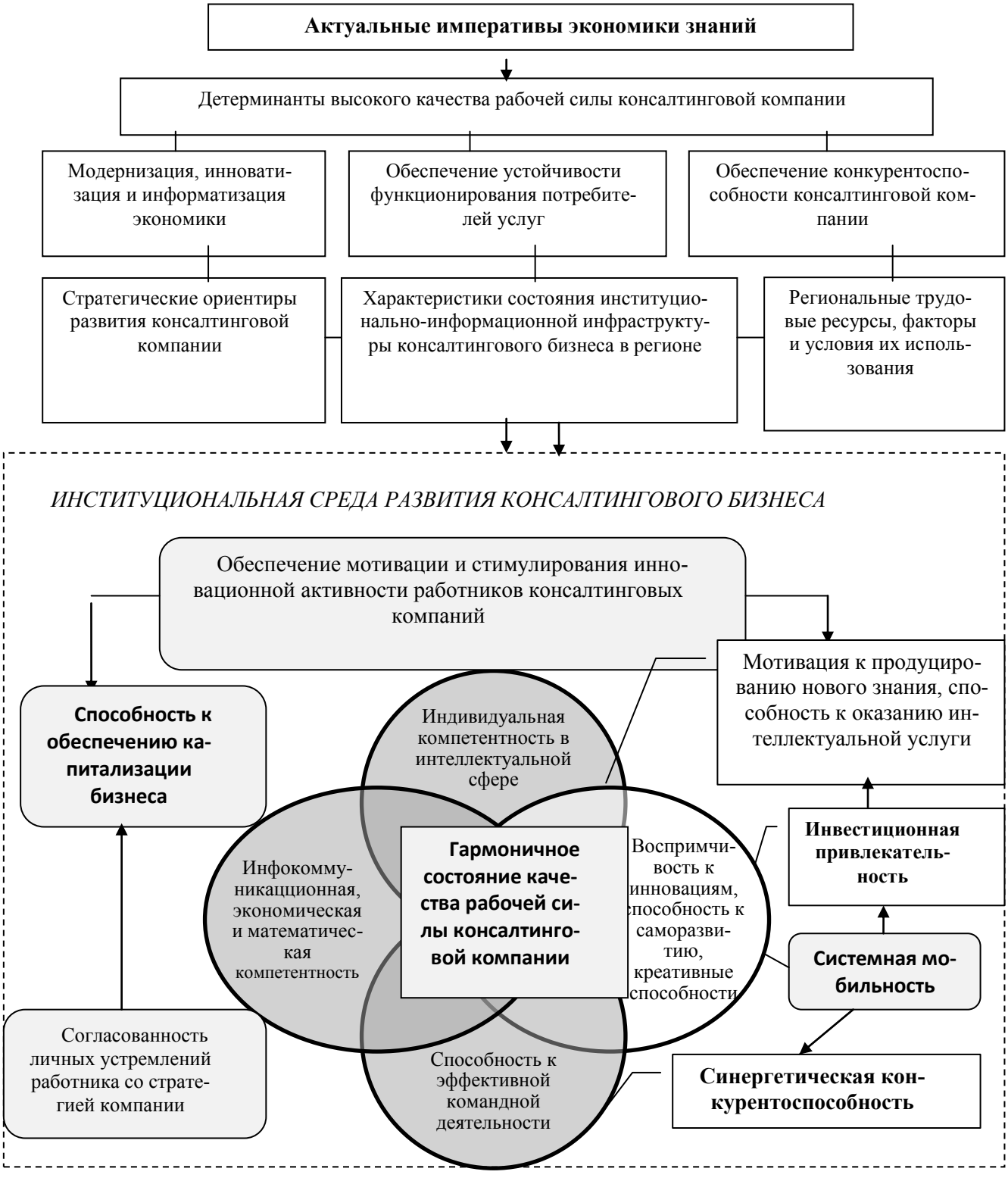


Рисунок 18 – Концептуальная модель оценки качества рабочей силы консалтинговой компании[93]

[93] Разработано автором по материалам исследования

С учетом выявленной выше специфики консалтинговых компаний строительного сектора, предполагающей приоритетность знаний работников, при оценке качества рабочей силы с позиции отмеченной на рисунке 18 ее гармонизации, а также качественного состава работников следует учитывать особенности экономики знаний. Качество рабочей силы тем выше, чем более эффективно используется способность работника к труду, определяемая, в свою очередь, способностью менеджмента компании.

В контексте приоритетного учета интеллектуального критерия оценка рабочей силы консалтинговой компании позволяет: выявить резервы ее использования и проводится для последующего решения целого спектра управленческих вопросов, связанных с формированием действенной кадровой политики и разработкой целеориентированных мероприятий по ее реализации; дифференцированно подходить к обоснованному отбору и расстановке кадров с различным уровнем трудоспособности и компетенций на разных этапах предоставления услуг (или разных услуг) и др.

Для совершенствования расчетно-аналитического инструментария оценки рабочей силы консалтинговой компании сетевого типа – *индивидуальных* и *групповых компетенций* - рассмотрим с разработанных автором методологических позиций уже имеющийся инструментарий, применяемый в модельной компании – ООО «Союз застройщиков», которая имеет филиальную сеть, рассредоточенную как в границах отдельных субъектов РФ, так и по разным регионам России. Рассматриваемая компания предоставляет большой перечень консалтинговых услуг строительным организациям и населению региона локализации своей деятельности, располагая высококвалифицированными специалистами, обладающими требуемыми компетенциями(рис.19, 20).Как отмечалось, наличие большого числа рассредоточенных по разным регионам страны филиалов сетевой консалтинговой компании предъявляет особые требования - системной мобильности и синергетической компетентности - к ее работникам для получения желаемых эффектов от использования их профессиональных компетенций.

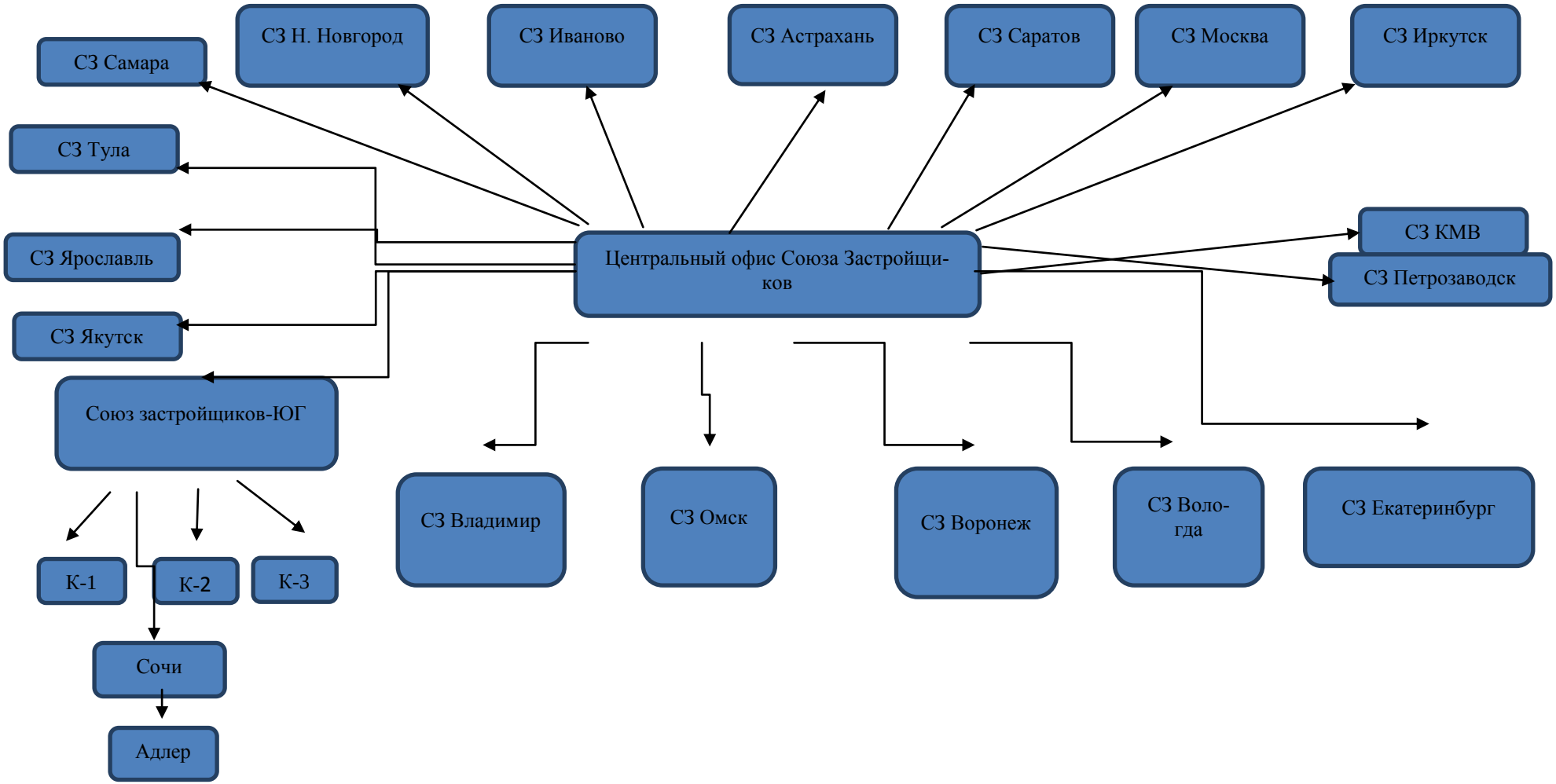


Рисунок 19 – Организационно-штатная структура Сети ООО «Союз Застройщиков»[94]

Сокращения:

- СЗ – Союз Застройщиков
- К-1 – Краснодар 1; К-2 – Краснодар 2; К-3 – Краснодар 3

[94] Разработано автором

Объективная оценка этих эффектов определяет направления управляющих воздействий, связанных:

- с повышением квалификации работников, обучением и переобучением, в том числе получением дополнительного образования;

- с перестановкой и ротацией кадров;

- с наращиванием недостающих или повышением качества имеющихся компетенций для формирования синтетических компетенций и синергетических компетенций.

В компании ООО «Союз Застройщиков» осуществляется постоянная оценка качества рабочей силы на основе анализа уровня использования имеющихся у ее работников компетенций с применением разработанной автором настоящего исследования методики оценки (табл.15), базой которой является идеология экспертных оценок.

В основу данной методики положены критерии оценки, позволяющие руководителю (лицу, принимающему решение) оценить эффективность и результативность использования компетенций отдельных работников (индивидуальных компетенций), предоставляющих различные консалтинговые услуги, включая не только знание их предметной области, но также владение инфокоммуникационными технологиями, в совокупности определяющими уровень их синтетической компетентности. Так, в компании разработана адаптированная к специфике строительной сферы CRM система, которая работает с клиентами на протяжении всего жизненного цикла их взаимодействий с компанией и «направлена на достижение основной цели: создание конвейера по привлечению новых клиентов и развитию уже существующих, поддержание лояльности и максимальной прибыли с существующей базы покупателей»[95].

В то же время, получаемые оценки не позволяют в полной мере охарактеризовать степень соответствия работника критерию наличия у него достаточного количества качеств, позволяющих ему эффективно работать в группе, то есть формирующих синергетическую компетентность; иными словами, с помощью данной методики достаточно информативно проводится оценка показателя индивидуальной компетентности и недостаточно – групповой.

[95]Источник: Данные сайта http// www.kvmeter.ru/information/companies/128093.html.

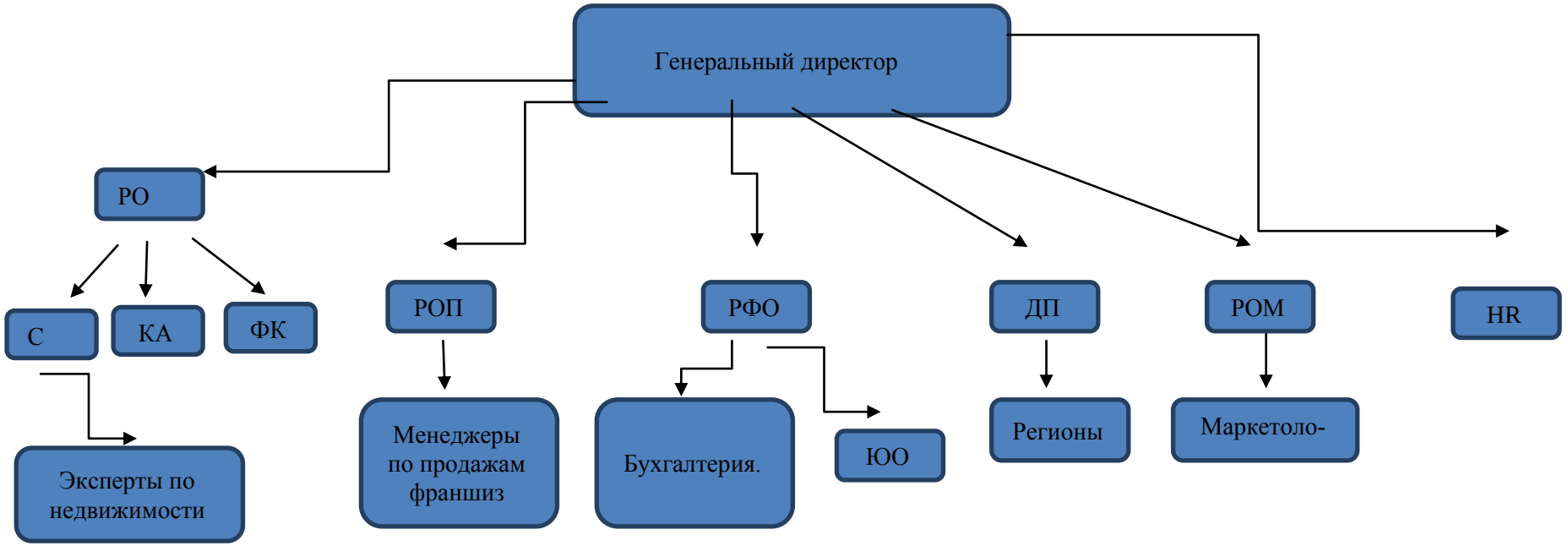


Рисунок 20 – Организационно-штатная структура Центрального офиса ООО «Союз Застройщиков» (авторская разработка)

Сокращения:

- РОПК – руководитель отдела продаж квартир
- СЭН – старший эксперт по недвижимости
- КА – коммерческий администратор
- ФК – финансовый консультант
- РОПФ – руководитель отдела продаж франшиз
- РФО – руководитель финансового отдела
- Бухг. – бухгалтерия
- ЮО – юридический отдел
- ДП – директор по продажам
- РОМ – руководитель отдела маркетинга
- HR – специалист по управлению человеческим капиталом
- ЦО – центральный офис

Таблица 13 – Методика оценки компетентностных качеств работников компании ООО «Союз Застройщиков»[96]

Критерий оценки	***№п/п***	***Требование***		***Метод контроля***	***Оценка***		***Комментарий***
					Макс.	***Факт.***	
Знание продукта	1.1	Районы	Знание районов города Ростов-на-Дону	*Проверка знаний устно*	2		
	1.2	ЖК	Знание ЖК, которые находятся в указанном экзаменатором районе		2		
	1.3	Застройщики	Знание застройщиков ЖК, выбранными экзаменатором		3		
	1.4	Технология	Знание типов и конструкции строительства ЖК, знание этажности здания, знание этапа строительства, сроков сдачи, состояния квартиры на момент сдачи		3		
	1.5	Инфраструктура	Знание инфраструктуры ЖК		4		
	1.6	Особенности ЖК	Выгоды покупки ЖК		5		
	1.7	КВ	Размер комиссионного вознаграждения по ЖК		2		
Итого по блоку					***21***		
Инфокоммуникации	2.1	Приветствие	Соблюдение скрипта приветствия клиента в телефонном разговоре	*Выборочная проверка 2-3 телефонных звонков*	1		
	2.2	Презентация СОЮЗА ЗАСТРОЙЩИКОВ	Предоставление клиенту информации о СОЮЗе ЗАСТРОЙЩИКОВ		2		
	2.3	Закрытие телефонного звонка на следующий шаг	Назначение встречи по результатам телефонного разговора		3		
	2.4	Резюме телефонного разговора	По окончанию телефонного разговора эксперт повторяет всю согласованную с клиентом информацию		2		
	2.5	Благодарность	По окончанию телефонного разговора эксперт благодарит клиента за обращение		1		
	2.6	Соблюдение последовательности телефонного разговора	Соблюдение последовательности телефонного разговора		1		

[96] Разработана и апробирована автором в компании ООО «Союз Застройщиков»

Итого по блоку					***10***		
Компания	3.1	Определение СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ	Знание и понимание определения "СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ"	*Проверка знаний устно*	1		
	3.2	Выгоды клиента	Выгоды клиента при покупке квартиры с СОЮЗом ЗАСТРОЙЩИКОВ		2		
	3.3	Характеристика, преимущества, выгода	Продажа "выгод" компании через её "преимущества"		3		
Итого по блоку					***6***		
Документооборот	4.1	Наличные денежные средства	Знание документооборота при покупке квартиры клиентом за наличные денежные средства	*Проверка знаний устно*	2		
	4.2	Ипотечное кредитование	Знание документооборота при покупке квартиры клиентом путем ипотечного кредитования		2		
	4.3	Материнский капитал	Знание документооборота при покупке квартиры клиентом с использованием материнского капитала		3		
	4.4	Переуступка прав требования	Знание документооборота при покупке квартиры по договору переуступки прав требования		1		
	4.5	АЖП	Виды государственной поддержки гражданам при приобретении (строительстве) жилья		4		
	4.6	Союз Застройщиков	Знание документооборота между СОЮЗом ЗАСТРОЙЩИКОВ и отделом продаж застройщика		1		
	4.7	ФЗ 214	Знание и понимание ФЗ 214		10		
Итого по блоку					***23***		

ИТОГО по оценочному листу:	***60***	

Это требует разработки нового инструментария, позволяющего проводить комплексную, в соответствии с авторской концепцией системной и синергетической компетентности, оценку качества рабочей силы работников консалтинговой компании строительной сферы, базирующегося на использовании экономико-математических методов и современных информационных технологий, об эффективности которых для решения этих задач специально отмечает в своих работах О.С.Резникова[97].

Как отмечалось ранее, ключевым симптомом «новой экономики» является наличие системы подготовки обладающих синтетическими компетенциями инновационно ориентированных специалистов, требующей применения новых методов их специализации и оценки. Особенно это касается организации системы управления трудом консалтинговых компаний отрасли строительной индустрии, как ключевого компонента генерации специалистов нового класса, как носителей инновационного потенциала, деятельность которых является средством повышения как профессиональных знаний, так и развития личности. Всё это требует трансформации всего организационно-управленческого инструментария повышения качества рабочей силы специалистов на качественно новый уровень, основанный на применении экономико-математических методов оценки квалификационного комплекса и трудовой активности работников.

С этих методологических позиций разрабатывается инструментарий количественной оценки качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании строительной отрасли, базирующийся на применении экономико-математических методов. Инструментарий построен на использовании авторской методики компетентностных качеств работников компании ООО «Союз Застройщиков», представленной в таблице 13. Как видно из таблицы 13, критерии оценки качества специалистов представлены множеством блоков $\{B_i\}_{i=1}^{4}$, элементами которых являются:

[97]Резникова О.С. Разработка мероприятий по оплате труда при стимулировании персонала организации//Современные технологии управления персоналом. 2015.№3; Резникова О.С. Применение «облачных» технологий в управлении персоналом организации//Международный научный журнал «Символ науки». 2015. №8; Резникова О.С. Оптимизация работы управленческого персонала с использованием электронного документооборота./Мат. 1 научной конф. «Дни науки КФУ им. В.И. Вернадского.-2015.

знание продукта (B_1);телефонный звонок (B_2);- компания (B_3) ;документооборот (B_4).

По каждому из блоков предложены оцениваемые количественными показателями локальные критерии с указанием их шкалы (табл.13). Рейтингование специалистов консалтинговой компании по локальным критериям осуществляется методом экспертных оценок.

При этом задача интегральной оценки качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании представлена двухуровневой концептуальной моделью. ***Первый уровень*** предполагает оценку качества специалистов консалтинговой компании по блокам B_i, $i=\overline{1,4}$ (рис.21).

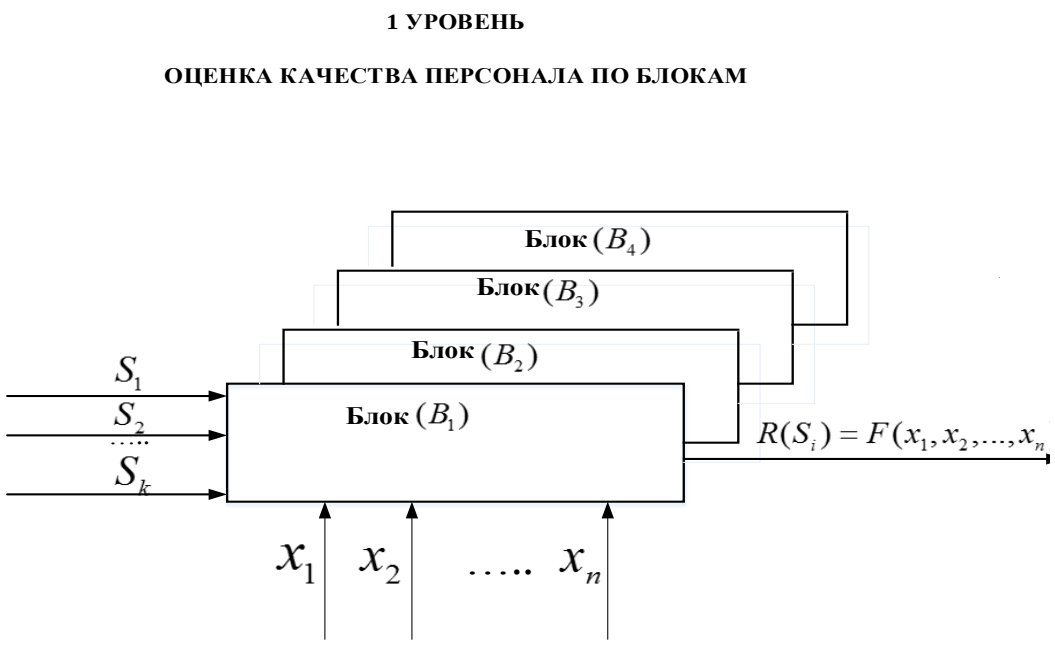


Рисунок 21 – Первый уровень оценки качества рабочей силы консалтинговой компании[98]

На рисунке 21 переменными S_i, $i=\overline{1,k}$ обозначены специалисты, оцениваемые по локальным показателям x_j, $j=\overline{1,n}$ некоторого блока B_l, $l=\overline{1,4}$. Оценка качества рабочей силы отдельного специалиста S_i, $i=\overline{1,k}$ консалтинговой компании на первом уровне представляет собой некоторую функцию $R_{B_j}(S_i)=F(x_1,x_2,...,x_n)$ значений отдельных оценок по блоку B_j.

[98] Разработано автором.

В основу решения задачи оценки качества рабочей силы компании автором положены следующие тезисы.

Тезис 1. *Все локальные показатели качества рабочей силы* x_j, $j=\overline{1,n}$ *количественно измеримы. Предполагается, что каждой локальной характеристике блока* B_l, $l=\overline{1,4}$ *методом экспертных оценок ставится в соответствие действительное неотрицательное число.*

Тезис 2. *Каждый локальный показатель* x_j, $j=\overline{1,n}$ *качества представляет собой количественное отображение только одной локальной характеристики конкретного блока* B_l.

Тезис 3. *Для каждого локального показателя* x_j, $j=\overline{1,n}$ *качества выполняется условие монотонности:*

$$x_j(S_\lambda) \geq x_j(S_\mu) \rightarrow R_{B_j(x_j)}(S_\lambda) \geq R_{B_j(x_j)}(S_\mu).$$

Условие монотонности означает, что если значение некоторого показатель x_j *по специалисту* S_λ *превосходит это значение по специалисту* S_μ *, то рейтинг* $R_{B_j}(S_\lambda)$ *по показателю* x_j *специалиста* S_λ *выше рейтинга* $R_{B_j}(S_\mu)$ *специалиста* S_μ.

Тезис 4. *Все локальные показатели* x_j, $j=\overline{1,n}$ *одинаково ориентированы, т.е., увеличение каждого из них влечёт увеличение рейтинга специалиста.*

Исходя из сформулированных тезисов, в работе решена проблема математического представления функции оценки качества рабочей силы работников консалтинговой компании в пределах каждого блока B_i, $i=\overline{1,4}$ То есть,решена проблема представления функции $R_{B_j}(S_i)=F(x_1,x_2,...,x_n)$, агрегирующей локальные показатели x_j, $j=\overline{1,n}$.

При построении интегральной функции рейтинга специалистов в качестве аргументов предложено использовать не величину показателей x_j, $j=\overline{1,n}$, а степень их близости к точке идеального варианта $(\tilde{x}_1,\tilde{x}_2,\ldots,\tilde{x}_n)$ в n-мерном пространстве характеристик локального блока B_i, $i=\overline{1,4}$. Лицо, принимающее решение (ЛПР) формирует своё представление об идеальном варианте $(\tilde{x}_1,\tilde{x}_2,\ldots,\tilde{x}_n)$ по максимальной оценке, приведённой в таблице 14.

В n-мерном пространстве характеристик $(x_1, x_2, \ldots, x_n)$ локального блока B_i, $i = \overline{1,4}$ введём метрику, как функциональное отображение $R_{B_j}(X, \tilde{X}) : X \times \tilde{X} \to R_{B_j}(S_l)$, $X = (x_1, x_2, \ldots, x_n)$, $\tilde{X} = (\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \ldots, \tilde{x}_n)$. Функция $R_{B_j}(X, \tilde{X}) \subseteq X \times \tilde{X} \times R_{B_j}(S_l)$ должна удовлетворять следующим аксиомам.

Аксиома 1. *Значение* $R_{B_j}(S_l)$ *функции* $R_{B_j}(X, \tilde{X})$ *неотрицательно*

$$R_{B_j}(S_l) \geq 0;\ X = \tilde{X} \to R_{B_j}(S_l) = 0.$$

Аксиома 2. Симметричность: $R_{B_j}(X, \tilde{X}) = R_{B_j}(\tilde{X}, X)$.

Аксиома 3. *Неравенство треугольника*

$$R_{B_j}(\tilde{X}, X) + R_{B_j}(X, \hat{X}) \geq R_{B_j}(\tilde{X}, \hat{X}).$$

Исходя из сформулированных аксиом, в качестве расстояния между двумя точками $X = (x_1, x_2, \ldots, x_n)$ и $\tilde{X} = (\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \ldots, \tilde{x}_n)$ принята Евклидова дистанция, вычисляемая как:

$$R_{B_j}(X, \tilde{X}) = \left(\sum_{i=1}^{n} (x_i - \tilde{x}_i)^2\right)^{1/2}.$$

Второй уровень предполагает интегральную оценку качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании исходя из локальных характеристик $R_{B_j}(S_i) = F(x_1, x_2, \ldots, x_n)$, полученных по блокам B_i, $i = \overline{1,4}$ (рис.22).

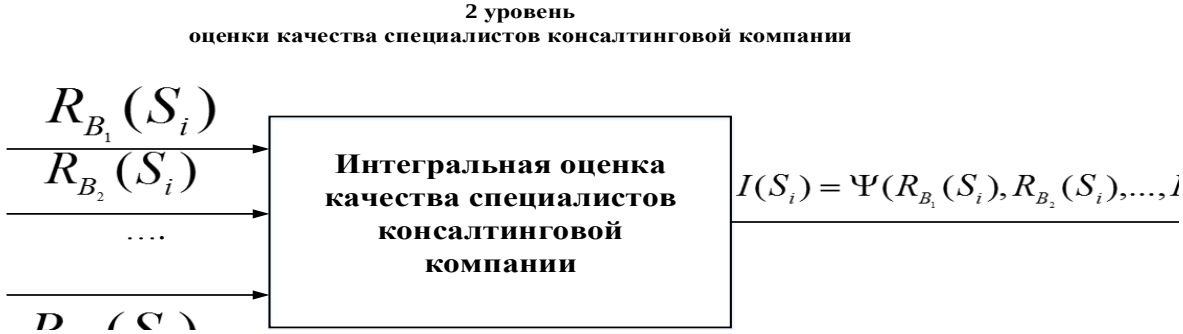


Рисунок 22 – Второй уровень оценки качества рабочей силы консалтинговой компании[99]

В работе проблема математического представления *интегральной оценки* качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании, ис-

[99] Разработано автором.

ходя из характеристик $R_{B_j}(S_i)$, полученных по локальным блокам B_j, $j=\overline{1,4}$, решается следующим образом.

При построении инструментария поддержки принятия решений по интегральной оценке качества рабочей силы специалистов автором принят следующий тезис.

Тезис 5. *В связи с тем, что условия функционирования консалтинговых компаний находятся в динамике, лицо, принимающее решение, может менять свои представления о принятой им системе предпочтений. В связи с этим, автором в работе предложено решающее правило, применяемое для оценки качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании, представляющее собой алгоритм, упорядочивающий функции интегральных оценок, применяемых при изменении условий деятельности компании.*

Перед представлением этого алгоритма предлагаются различные варианты математических представлений анализируемой функции $I(S_i)=\Psi(R_{B_1}(S_i),R_{B_2}(S_i),\ldots,R_{B_z}(S_i))$ − функции интегральной оценки качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании

В случае, когда условия функционирования компании или условия деятельности специалиста конкретной категории таковы, что позволяют компенсировать уменьшение оценки специалиста S_i по одному показателю $R_{B_i}(S_i)$ увеличением оценки по другому показателю $R_{B_j}(S_i)$, целесообразно применять аддитивную свёртку:

$$I(S_i)=\omega_1 R_{B_1}(S_i)+\omega_2 R_{B_2}(S_i)+\ldots+\omega_z R_{B_z}(S_i)),$$

где ω_j, $j=\overline{1,z}$ степень важности блока B_j для оценки качества специалиста определённой категории. Функцию такого вида предлагается использовать в условиях нежёсткой конкуренции.

В том случае, когда условия функционирования компании или условия деятельности специалиста конкретной категории таковы, что низкие оценки даже по некоторым категориям нежелательны, предлагается следующая мультипликативная свёртка:

$$I(S_i) = (R_{B_1}(S_i))^{\omega_1} \cdot (R_{B_2}(S_i))^{\omega_2} \cdot \ldots \cdot (R_{B_z}(S_i))^{\omega_z}.$$

Функцию такого вида предлагается использовать в условиях жёсткой конкуренции.

Для интегральной оценки качества специалистов предлагается использовать отображение

$$\varphi : \{\Omega\}_{i=1}^{11} \rightarrow \{B\}_{j=1}^{4},$$

где $\{\Omega\}_{i=1}^{11}$ – множество должностных категорий;

$\{B\}_{j=1}^{4}$ – множество блоков показателей оценки качества рабочей силы работников консалтинговой компании строительной индустрии.

Отображение φ представлено в виде таблицы 14 и определяет список локальных блоков $B_i \in \{B\}_{i=1}^{4}$ показателей, используемых для оценки качества должностных категорий специалистов.

Таблица 14 – Отображение $\varphi : \{\Omega\}_{i=1}^{11} \rightarrow \{B\}_{j=1}^{4}$ множества должностных категорий в множество блоков оценки качества специалистов консалтинговой компании[100]

Должностные категории специалистов	Блоки оценок качества рабочей силы специалистов компании			
	B_1	B_2	B_3	B_4
Генеральный директор	+		+	
Директор по развитию	+		+	
Финансовый директор	+		+	+
Директор по продажам	+		+	+
Руководитель отдела продаж	+		+	+
Главный бухгалтер	+		+	+
Старший эксперт по недвижимости	+		+	+
Эксперт по недвижимости	+	+	+	+
HR-специалист	+	+	+	+
Ипотечный брокер	+	+	+	+
Коммерческий администратор	+	+	+	+

[100] Разработано автором.

В таблице 14 знаком «+» отмечены блоки $B_i \in \{B\}_{i=1}^{4}$, локальные показатели которых используются при оценке качества рабочей силы специалиста конкретной должностной категории.

На рисунке 23 приведён предложенный автором алгоритм интегральной оценки качества рабочей силы консалтинговой компании в разрезе отдельных специалистов.

ников консалтинговой компании[101]

[101] Разработано автором в соответствии с предложенной моделью оценки.

В соответствии с алгоритмом, представленным на рисунке 23, на первом уровне оценки осуществляется выбор блоков $B_i \in \{B_j\}_{j=1}^{4}$ локальных оценок рейтингования специалистов по качеству их рабочей силы. Рейтинг $R_{B_j}(S_i)$ рассчитывается, как степень близости к идеальному варианту $R_{B_j}(X, \tilde{X}) = (\sum_{i=1}^{n}(x_i - \tilde{x}_i)^2)^{1/2}$.

На втором уровне оцениваются условия функционирования компании, а также условия деятельности специалиста.

Как отмечалось, в условиях жёсткой конкуренции используется мультипликативная функция оценки $I(S_i) = (R_{B_1}(S_i))^{\omega_1} \cdot (R_{B_2}(S_i))^{\omega_2} \cdot \ldots \cdot (R_{B_z}(S_i))^{\omega_z}$. В данных условиях низкие оценки даже по одному показателю нежелательны.

В условиях нежёсткой конкуренции используется аддитивная функция оценки $I(S_i) = \omega_1 R_{B_1}(S_i) + \omega_2 R_{B_2}(S_i) + \ldots + \omega_z R_{B_z}(S_i))$, позволяющая компенсировать уменьшение оценок по некоторым показателям увеличением других характеристик.

Для анализа показателей оценки результативности функционирования отдельных работников (или их команд) установлены пределы оценок по каждому блоку $B_i \in \{B\}_{i=1}^{4}$ следующим образом. Расстояние фактической оценки $R_{B_i}(S_j)$ по блоку $B_i \in \{B\}_{i=1}^{4}$ изменяется в пределах отрезка $[\min(R_{B_i}), \max(R_{B_i})]$,

где $\min(R_{B_i}) = R_{B_i}(\tilde{X}, \tilde{X}) = (\sum_{j=1}^{n}(\tilde{x}_j - \tilde{x}_j)^2)^{1/2} = 0$;

$\max(R_{B_i}) = R_{B_i}(\tilde{X}, 0) = (\sum_{j=1}^{n}(\tilde{x}_j - 0)^2)^{1/2}$.

По объединённой группе блоков $\bigcup_{i=1}^{\sigma} B_i$ используется аддитивная функция: $\min(R(\bigcup_{i=1}^{\sigma} B_i) = 0; \max(R(\bigcup_{i=1}^{\sigma} B_i) = \sum_{i=1}^{\sigma} \max(R_{B_i})$.

Отрезок $[\min(R(\bigcup_{i=1}^{\sigma} B_i), \max(R(\bigcup_{i=1}^{\sigma} B_i)]$ разбивается на три части, соответствующие уровням оценки качества использования рабочей силы компании: низкий, средний, высокий (рис. 24).

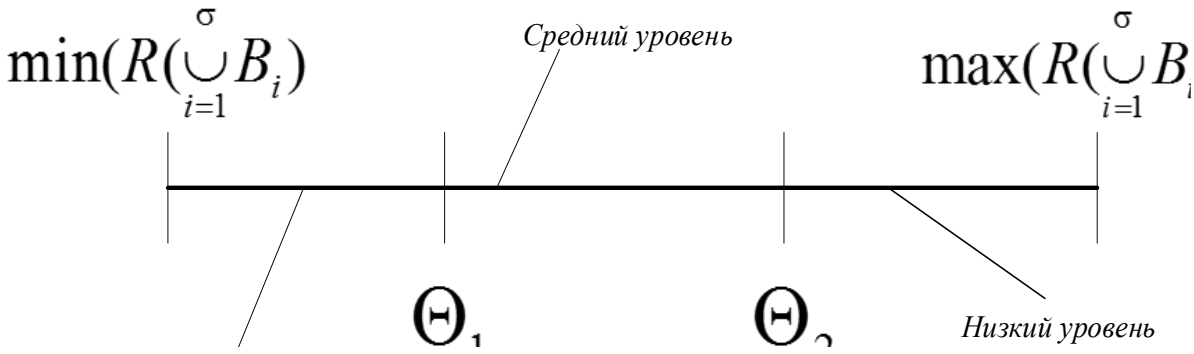


Рисунок 24 – Уровни оценки качества использования рабочей силы консалтинговой компании[102]

При этом отрезок $[\min(R(\overset{\sigma}{\underset{i=1}{\cup}} B_i), \Theta_1]$ соответствует высокому уровню оценки качества персонала, $[\Theta_1, \Theta_2]$– среднему уровню, $[\Theta_2, \max(R(\overset{\sigma}{\underset{i=1}{\cup}} B_i)]$– низкому уровню. Координаты Θ_1 и Θ_2 определяются методом экспертных оценок.

Верификация разработанного инструментария, демонстрирующая процесс получения интегральной оценки качества рабочей силы работников, приведена ниже на примере деятельности генерального директора консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков». Выбор данного примера обусловлен исключительной значимостью специалиста данной категории для работы компании в целом, а также для деятельности каждого отдельного ее работника. Так, применение руководителем результатов расчетов с использованием аддитивной свертки может являться основанием для определения стимулирующих выплат работникам в условиях нежёсткой конкуренции; мультипликативной свертки – для определения стимулирующих выплат в условиях жёсткой конкуренции.

В таблице15приведены экспертные оценки деятельности генерального директора по блокам B_1, B_3.

Рейтинг $R_{B_1}(S_1)$ специалиста S_1 по блоку B_1 определяется как близость его фактических оценок $X = (x_1, x_2, \ldots, x_7) = (2,1,2,3,3,3,2)$ к идеальному варианту $\widetilde{X} = (\widetilde{x}_1, \widetilde{x}_2, \ldots, \widetilde{x}_7) = (2,2,3,3,4,5,2)$:

[102] Разработано автором.

$$R_{B_1}(S_1) = \sqrt{(2-2)^2 + (1-2)^2 + (2-3)^2 + (3-3)^2 + (3-3)^2 + (3-4)^2 + (3-5)^2 + (2-2)^2}$$

$$R_{B_1}(S_1) = \sqrt{7} = 2{,}64.$$

Рейтинг $R_{B_1}(S_1)$ специалиста S_1 по блоку B_1 определяется как близость его фактических оценок $X = (x_1, x_2, x_3) = (1,1,2)$ к идеальному варианту $\tilde{X} = (\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, x_3) = (1,2,3)$:

$$R_{B_1}(S_1) = \sqrt{(1-1)^2 + (1-2)^2 + (3-3)^2} = \sqrt{2} = 1{,}4.$$

Таблица 15 - Экспертные оценки деятельности генерального директора консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков»[103]

Блок	Локальный критерий	Оценка	
		Макс.	Факт.
B_1 – ***Знание продукта***	x_1^1 - Знание районов города Ростова-на-Дону	2	2
	x_2^1 - Знание ЖК, которые находятся в указанном экзаменатором районе	2	1
	x_3^1 -Знание застройщиков ЖК, выбранными экзаменатором	3	2
	x_4^1 -Знание типов и конструкции строительства ЖК, знание этажности здания, знание этапа строительства, сроков сдачи, состояния квартиры на момент сдачи	3	3
	x_5^1 - Знание инфраструктуры ЖК	4	3
	x_6^1 -Выгоды покупки ЖК	5	3
	x_7^1 -Размер комиссионного вознаграждения по ЖК	2	2
B_3 – ***Компания***	x_1^3 -Знание и понимание определения "СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ"	1	1
	x_2^3 -Выгоды клиента при покупке квартиры с СОЮЗом ЗАСТРОЙЩИКОВ	2	1
	x_3^3 -Продажа "выгод" компании через её "преимущества"	3	2

[103] Рассчитано автором с использованием разработанного инструментария.

При одинаковой степени важности оценок по блокам B_1 и B_3,и при условии менее жёсткой конкуренции интегральная оценка качества рабочей силы специалиста S_1составляет $I(S_1) = 4{,}04.$

Динамика интегральной оценки $I(S_i)$ качества рабочей силы специалиста S_i во времени служит показателем его профессионального и личностного роста.

Определим координаты отрезка $[\min(R_{B_1}), \max(R_{B_1})]$ по блокам B_1 и B_3:

$$\min(R_{B_1}) = 0; \max(R_{B_1}) = \sqrt{71} = 8{,}4.$$

$$\min(R_{B_3}) = 0; \max(R_{B_3}) = \sqrt{14} = 3{,}74$$

$$\min(R(B_1 \cup B_3) = 0; \max(R(B_1 \cup B_3) = 12{,}14$$

Допустим, что методом экспертных оценок определено, что для специалиста S_1, т.е. для генерального директора консалтинговой компании, $\Theta_1 = 4$, $\Theta_2 = 8$. Тогда в соответствии с полученной интегральной оценкой $I(S_1) = 4{,}04$ качество работы специалиста S_1 можно отнести к среднему уровню.

Получаемые с использованием разработанного инструментария формализованные оценки ***индивидуальных компетенций*** работников консалтинговой компании могут использоваться далее для расчета (при необходимости) ***групповых компетенций*** путем присвоения им весов в соответствии со степенью значимости работников для предоставления услуг, требующих применения коллективного разума (формирования команд).

Оценка индивидуальных компетенций основана на традиционных показателях, составляющих систему метрик качества рабочей силы: списочный состав работников анализируемой компании, предоставляющих различные по содержанию и сложности консалтинговые услуги (включая также административно-управленческий персонал, осуществляющий

непосредственное руководство процессом предоставления данных услуг, и топ-менеджмент компании); количество и виды предоставляемых услуг и др.

Возможна также доработка данного инструментария для учета числа работников, входящих в состав творческих коллективов, выполняющих групповую работу (синергетическая компетентность) для оказания наиболее сложных и наукоемких услуг; разного количества клиентов компании – потребителей услуг, предоставления разных видов консалтинговых услуг и т.д. , что будет формировать базу для принятия руководством компании поощрительных, стимулирующих и мотивирующих мер. Отмечая особую роль кадровых служб предприятия в развитии компетенций трудовых ресурсов, специалисты в сфере оценки компетенций и стимулирования деятельности работников обосновано считают, что «развитие мотивационно-стимулирующих воздействий предполагает возможность более активного вовлечения персонала в инновационную деятельность предприятия»[104].

В данной модели блок неформализованных оценок может быть дополнен тремя видами показателей: самооценка работников; оценка работников со стороны коллег; экспертная оценка. В результате агрегирования полученных оценок с использованием методов статистического анализа получаются интегральные оценки синтетической компетентности работников и осуществляется их отнесение к одной из градаций рейтинговой шкалы.

В данном инструментарии учитывалось также важное *свойство рабочей силы* консалтинговой компании: как уже отмечалось, *совокупная результативность и эффективность деятельности работников компании может расти не только за счет роста каждого индивидуального качества, но также за счет их рационального объединения или взаимодополнения.* То есть единичные свойства работников трансформируются в синергетические ком-

[104]Кирищеева И.Р., Скорев М.М. Роль кадровых служб предприятия в развитии компетенций трудовых ресурсов//Научно-методический электронный журнал концепт. 2016. Т.15.-С.1246-1250.

петенции под воздействием принимаемых организационно-управленческих решений.

2.3 Разработка инструментария повышения качества рабочей силы консалтинговой компании на основе интеграции компетенций

Оценки качества рабочей силы консалтинговой компании строительного сектора региона, полученные с использованием разработанного в разделе 2.2 настоящего исследования инструментария, помимо отмеченных последствий управленческого характера, позволяют выявить резервы профессиональных компетенций каждого отдельного работника и компании в целом, а следовательно, определить направления наращивания требуемых для формирования синтетических и синергетических компетенций.

Как неоднократно отмечалось, работники сетевых многофилиальных консалтинговых компаний должны обладать системной мобильностью, быть более гибкими и способными эффективно осуществлять не только внутренние, но и внешние коммуникации в направлении решения общих задач и достижения общих целей. Эти новые, более сложные задачи, детерминируемые не только внутренними особенностями, но и факторами «внешней окрестности», означают необходимость внедрения инновационных технологий в процесс *управления качеством работников* всех филиалов компании. Такие новые технологии, по мнению автора, проявляются в так называемой «***цепочке получения добавленных знаний и компетенций***» работников консалтинговой компании.

Их формирование позволяет учитывать, во-первых, специфику организации труда и деятельности самой компании; во-вторых, региональные факторы и особенности, в-третьих, общие макроэкономические условия. То есть те, отмеченные ранее, факторы, которые и определяют требующуюся каждому работнику синтетическую компетентность.

Иными словами, при формировании таких «цепочек» важно учитывать, в дополнение к общегосударственным, конкретно региональные детерминан-

ты организации и функционирования консалтинговых компаний, а также специфику сферы их деятельности.

Отметим при этом, что сетевые компании, обладая определенной спецификой, транслируют ее и на кадровую составляющую потенциала, что соответственно корректирует управленческие воздействия на организацию «цепочки получения добавленных знаний и компетенций». Примерная схема организации и функционирования данной «цепочки» приведена на рисунке 25.

Рисунок 25 –Примерная схема организации и функционирования «цепочки получения добавленных знаний и компетенций» работников многофилиальной консалтинговой компании[105]

[105] Разработано автором по материалам исследования.

Отметим, что в отличие от подходов других авторов к формированию системы повышения квалификации в сетевой многофилиальной компании, предлагаемый в настоящем исследовании подход позволяет в рамках дополнительного профессионального образования (ДПО) выделить те направления (источники наращивания требуемых компетенций), которые:

во-первых, обладают необходимым для этого потенциалом обучения (повышения квалификации, переподготовки);

во-вторых, являются экономически оправданными для конкретной консалтинговой компании (что важно при обосновании инвестиционной привлекательности процесса организации обучения и определении размеров требуемого финансирования);

в-третьих, формируют в достаточном объеме требуемые синтетические компетенции у работников (это позволяет оценить последний элемент цепочки - блок «оценка степени релевантности новых компетенций целям компании»), определяющие затем и синергетические компетенции.

По мнению А.В. Вишталь и О.В. Калининой, для оценки синтетических компетенций может успешно применяться система ключевых показателей эффективности, нацеленных на повышение именно коллективной мотивации работников консалтинговой компании»[106]. Это тем более актуально, что показанные на рисунке 25 виды обучения по-разному отражаются на внутрифирменной мобильности работников и, соответственно, их зарплатах. Однако очевидно, что повышении квалификации работников (это будет далее показано на примере фактически применяемых в ООО «Союз Застройщиков» технологий), есть большая компонента обязательных видов обучения, которые регламентируются трудовым законодательством, техникой безопасности и др. Разумеется, обязательные формы обучения в большинстве случаев не увеличивают производительность труда, однако руководство может быть заинтересовано в повышении, благодаря этим знаниям, дохода работников, во-

[106]Вишталь А.В., Калинина О.В. Условия использования ключевых показателей эффективности в системе коллективной мотивации/мат. науч-практ конф.Инженерно-экономический институт СПбГПУ, 2014. С.269-271.

первых, из соображений их стимулирования к прохождению обязательных программ обучения; во-вторых, эти дополнительные знания могут способствовать снижению расходов компании и «такого рода потенциальной «добавленной стоимостью» работодатель может делиться с работниками; в-третьих, рост зарплаты может снижать внешфирменную мобильность (уход работников из компании). Руководство заинтересовано в сохранении и развитии производства, поэтому уделяет большое внимание инвестициям в специфический человеческий капитал»[107].

Рассмотрим с разработанных методологических позиций применяемые в консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков» технологии дополнительного профессионального обучения и наращивания требуемых компетенций для повышения конкурентоспособности работников.

Технология I. **РЕГЛАМЕНТ ОБУЧЕНИЯ ЭКСПЕРТА ПО НЕДВИЖИМОСТИ**

Обучение экспертов по продажам недвижимости в консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков» проходит в несколько этапов.

1 этап: Эксперты получают обучающие материалы: корпоративную книгу продаж, скрипты, алгоритм работы, воронку продаж, список банков партнеров, список застройщиков, регламент работы эксперта, рабочий лист, памятки по документообороту (1 день).

2 этап: Эксперты осуществляют знакомство с компанией, с историей ООО «Союз Застройщиков» (для вновь принимаемых в компанию работников); проводят изучение одного застройщика по буклету; подготавливают презентации по жилищным комплексам (1 день).

3 этап: HR-специалист компании оценивает и принимает презентацию эксперта; осуществляется проверка знания скрипта; проводится игра «Телефонный звонок» (1 день).

4 этап: Осуществляется выезд эксперта на объекты (как правило, с опытным экспертом), где проводится ознакомительная консультация с потенциальными или реальными клиентами компании (1 день).

---

[107] *Аистов А.В, Александрова Е.А*. Оценки индивидуальной от дачи от дополнительного профессионального обучения – пример промышленного предприятия//Прикладная эконометрика.2014.№34 (2).- С.56-79.

5 этап: Проводится деловая игра «Встреча» и осуществляется тестирование обучающегося с целью установления уровня подготовки (2 дня)

6 этап: Осуществляется знакомство обучающегося с программами CRM, SZ-PRO и получение корпоративной связи (1день).

Регламент обучения эксперта по недвижимости приведен в таблице 16.

Эксперт по недвижимости сдает тест будущему руководителю и директору по продажам. После успешного прохождения теста к анкете прикладывается аттестационный лист (проверка знаний осуществляется на основании оценочного листа, форма которого была приведена выше в табл.13). Далее эксперту обеспечивается электронная почта, доступ в CRM-систему, SZPRO и др.

Таблица 16 – Регламент обучения эксперта по недвижимости ООО «Союз Застройщиков»[108]

1 этап	Получение обучающих материалов	1 день
2 этап	Знакомство с компанией и ее историей, подготовка презентации	1 день
3 этап	Оценка и прием презентации HR-специалистом компании	1 день
4 этап	Выезд эксперта на объекты	1 день
5 этап	Проведение деловой игры «Встреча», тестирование обучающегося	2 дня
6 этап	Знакомство обучающегося с программами CRM, SZ-PRO и получение корпоративной связи	1 день
ИТОГО	Получение необходимых компетенций, определенных программой	7 дней

Прошедший обучение эксперт приступает к работе в предварительно установленный руководством офис компании, при этом ему устанавливается испытательный срок в течение одного месяца.

Технология II. **РЕГЛАМЕНТ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

Обучение будущего руководителя отдела продаж в компании ООО «Союз Застройщиков» происходит в несколько этапов.

[108] Разработано автором.

1 этап: Изучение информации. На данной стадии потенциальный руководитель отдела продаж знакомится с деятельностью компании в целом, включая сферу (потребителей) и виды предоставляемых услуг, а также ее ключевые особенности. Данный процесс происходит без выезда кандидата в центральный офис. На предварительном этапе, до передачи информации для изучения, директор по развитию озвучивает потенциальному работнику сроки, по истечении которых будет проведена аттестация (5 дней).

2 этап: Аттестация. Данный этап направлен на проверку приобретенных потенциальным работником знаний о компании путем интервью через скайп. Интервью проводит Директор по развитию.

3 этап: Утверждение. На данном этапе директор по развитию компании проводит совещание с владельцем бизнеса по франшизе по оценке готовности кандидата к прибытию в центральный офис компании «Союз застройщиков» прохождения обучения.

4 этап: Выезд в центральный офис. Экскурсия. На данном этапе потенциальный руководитель отдела продаж знакомится под контролем директора по развитию с центральным офисом, в частности, с особенностями работы, персоналом, внутренним распорядком, принципами внутренний этики Срок проведения – половина дня.

5 этап: Знакомство с SZPRO и CRM. Данная стадия обучения направлена на ознакомление и обучение потенциального работника программам SZPRO и CRM системы в компании. Срок выполнения – половина дня.

6 этап: Работа с экспертом по недвижимости (2 дня). Данный этап осуществляется в 2 стадии:

- теория (1 день). Потенциальный работник прикрепляется к эксперту по недвижимости для наблюдения за его работой. Кандидат может делать заметки, задавать вопросы в целях получения необходимой информации; знакомится и изучает скрипты для ведения переговоров; слушает, как проводит переговоры сам эксперт.

- практика (1 день)– использование полученных знаний. На данном этапе кандидат сам выполняет звонки, участвует во встречах с клиентами и показах объектов. То есть выполняет работу эксперта по недвижимости.

7 этап: Работа с ипотечным брокером (2 дня). Данный этап осуществляется в 2 стадии:

- теория (1 день). Кандидат знакомится с работой ипотечного брокера.

- практика (1 день). Применение кандидатом знаний на практике; выполнение поручений ипотечного брокера; заполнение анкет.

8 этап: Работа с руководителем отдела продаж центрального офиса (2 дня). Данный этап осуществляется в 2 стадии:

- теория (1 день). Знакомство с работой руководителя отдела продаж. Изучение материалов по: распорядку дня руководителя отдела продаж, функционалу, зоне ответственности. Наблюдение за работой руководителя отдела продаж центрального офиса.

- практика (1 день). Применение приобретенных знаний в практической деятельности. Выполнение поручений руководителя отдела продаж центрального офиса. Ответы на вопросы руководителя отдела продаж центрального офиса. Координация действий согласно функционалу (табл.17).

Таблица 17–Регламент обучения руководителя отдела продаж ООО «Союз Застройщиков»[109]

Действие	**Срок**
Изучение информации	5 рабочих дней
Аттестация	
Утверждение	
Выезд в центральный офис	
Экскурсия	½дня
Знакомство с SZPRO и CRM	½ дня
Работа с экспертом по недвижимости	2 дня
Работа с ипотечным брокером	2 дня
Работа с руководителем отдела продаж центрального офиса	2 дня
ИТОГО	12 дней

Оценка компетенций прошедшего обучение кандидата на должность руководителя отдела продаж осуществляется с использованием аттестационной ведомости, представленной выше в таблице13.

[109] Разработано автором.

Технология III. **ОБУЧЕНИЕ ВНУТРЕННИМ КОММУНИКАЦИЯМ**

1 этап: Встреча с клиентом в офисе «Союза Застройщиков». Подготовка к встрече.

В случае запроса клиентом «первичной» информации о желаемом объекте недвижимости необходимо произвести отбор всех возможных вариантов. По каждому подобранному жилищному комплексу (ЖК) необходимо знать следующую информацию:

- местонахождение ЖК;
- информация о застройщике;
- преимущества каждого ЖК;
- наличие и актуальная стоимость квартир;
- расположение квартир на этаже и их планировки

Подтверждение встречи. Целью первичного контакта эксперта с клиентом всегда является назначение встречи.

Обязанности эксперта:

- с целью планирования своего времени, эксперт обязан подтверждать свои встречи;

- при общении с клиентом эксперт должен быть приветлив и доброжелателен;

- при подтверждении встречи с клиентом эксперт руководствуется скриптом подтверждения встречи;

- в случае возникновения возражений у клиента эксперт руководствуется таблицей вопросов/возражений;

- встречи, назначенные за три и более дней, подлежат подтверждению два раза. Первый раз встреча должна быть подтверждена за один день. Данное подтверждение необходимо осуществлять в вечернее время, т.к. клиент с вечера планирует распорядок следующего дня. В следующий раз подтверждение необходимо осуществлять непосредственно в день встречи с целью распределения своих должностных обязанностей в свободное и освободившееся время (если клиент отказался от встречи).

- если встреча была назначена на следующий день, то подтверждать ее необходимо непосредственно в день совершения;

- при совершении успешного телефонного звонка по подтверждению встречи эксперт должен отправить sms-уведомление клиенту с указанием точного адреса и времени встречи, руководствуясь шаблоном sms-уведомления встречи;

- эксперт обязан пользоваться всеми нормативными документами, указанными в данном регламенте, с целью достижения необходимого результата.

Выявление потребностей клиента — основной этап в переговорах, основанный на умении задавать правильные вопросы, слышать клиента и, не искажая информации, сформулировать его потребности. Так как на этом этапе формируется понимание потребностей клиента, соответственно, формируются «горячие точки» его потребности.

Для выявления потребностей клиента, эксперт проходит следующие шаги:

– **ситуационные вопросы** используются в целях установления контакта с клиентом, они позволяют получить фактические данные о состоянии дел. (*Прим.: Сколько сотрудников в вашей компании? Какова роль вашего подразделения? Сколько лет вы работаете в этой сфере?);*

– **проблемные вопросы** обращаются к трудностям клиента, что ведет в выявление скрытых потребностей. Необходимо уделять этим вопросам больше времени, чем ситуационным. (*Прим.: Есть ли у вас трудности с вашим оборудованием? Сколько времени ваш персонал тратит на выполнение одной задачи);*

– **извлекающие вопросы** направлены на развитие скрытых потребностей. Данные вопросы увеличивают значимость проблем. Особенно важны при встречах с лицами, принимающими решения. (*Прим.: Вы сказали, что оборудование не очень удобно... Какие именно неудобства с ним возникают? Это оборудование отнимает время?);*

– **направляющие вопросы** – те, которые подводят к решению проблемы и помогают покупателю определить явные потребности. Помогают клиенту увидеть максимум выгод в вашем предложении. (*Прим.: Что бы могло вам дать использование скоростной техники и как это повлияет на мотивацию сотрудников к работе?).*

2 этап: Оценка факторов выбора жилья потенциальными клиентами[110].

– 50% покупателей делают свой выбор, основываясь на цене жилья;
– 30% - основываясь на надежности;
– 15% - основываясь на месторасположении объекта;
– 5% - основываясь на планировке квартиры;
– 5% - основываясь на качестве планировки.

Оценка критериев покупки жилья:

– 60% - цена;
– 19% - репутация;
– 10% - планировка;
– 6% - локация объекта;
– 1% - другие.

Выстраивая диалог с клиентом, работнику компании необходимо опираться на представленные выше факторы выбора клиентом недвижимости. Следует отметить, что основным фактором является цена: 50% людей выбирают, опираясь на цену, и только 5% обращают внимание на планировку квартиры. Второй немаловажный фактор выбора — это надежность застройщика.

Выстраивая диалог с клиентом, необходимо также опираться на представленные выше критерии покупки клиентом недвижимости. В критериях покупки лидирует цена: 60% клиентов опираются именно на этот фактор при покупке недвижимости,19% клиентов опирается на надежность застройщика; 10% - на планировку квартиры и лишь 4% клиентов отдали

[110] Источник информации: материалы внутренней документации ООО «Союз Застройщиков».

предпочтение условиям покупки недвижимости.

Выводы:

а) При выборе недвижимости в сегменте «масс-маркет» клиент обращает внимание на цену квартиры, однако сегодня расширен выбор для покупателя и в условиях конкуренции приобретают существенное значение такие факторы, как надежность застройщика, его репутация, опыт работы на рынке. Также немаловажен для покупателя и сам проект, включая планировку жилья и благоустройство.

б) Спрос - это баланс между надежностью компании и ценой предложения. Компания, имеющая лучшее соотношение этих двух параметров, находится в выигрышной ситуации. Она собирает львиную долю рыночного спроса. При этом цена не является решающим фактором при выборе новой квартиры для покупателей недвижимости бизнес-класса и выше. Здесь главный фактор выбора — место и имидж проекта. Покупатели элитной недвижимости гордятся ее стоимостью.

3 этап: Презентация жилого комплекса.

- эксперт еще раз проходит по шагам выявления потребностей (резюмирует ранее выявленные потребности клиента, уточняет информацию);
- эксперт предлагает клиенту рассмотреть и ознакомиться со всеми подходящими вариантами жилых комплексов;
- эксперт выбирает жилые комплексы, которые в большей или меньшей степени подходят под критерии его выбора. Проговаривает их еще раз, получает согласие от клиента на презентацию данных комплексов;
- эксперт проводит презентацию только через выгоды данного комплекса.

Порядок презентации жилого комплекса:

- знакомство с названием комплекса;
- изложение цен на квартиры, попадающие под спектр выбора клиента;

– обсуждение месторасположения комплекса (на словах, без карты);

– предоставление информации о застройщике;

– показ документации на жилой комплекс (разрешение на строительство, проектная декларация) и планировки;

– предоставление информации об инфраструктуре;

– обсуждение того, какие специальные условия может предоставить застройщик;

– обсуждение плюсов и видимых преимуществ данного комплекса, а также его минусы;

– подведение итогов.

Вариант 1: Построение вопросов происходит через проблему, которая кроется в скрытых мотивах (скрытая потребность) покупателя, продавец показывает проблему (неудобство) клиенту, клиент соглашается, продавец закрывает сделку с клиентом через выгоду, которую клиент приобретает, согласившись на сделку. Клиент сравнивает выгоду и стоимость, которую он готов заплатить за решение проблемы. Появляются возражения.

Вариант 2: Как раскрыть скрытую потребность покупателя?

а) из хода переговоров выбираем 3-4 комплекса, которые подходят под потребности клиента;

б) сообщаем клиенту, что сейчас поговорим об этих 3-4х комплексах, которые понравились ему/им;

в) предлагаем клиенту произвести выбор, какой из предложенных комплексов будет первым к рассмотрению;

г) следует учитывать, что клиент приходит в компанию за идеей, которую ему предложили (продали), и уходит по нескольким причинам:

– 92% клиентов не получают достаточного внимания;

– 86%- не видят проявления инициативы;

– 83% - испытывают отсутствие единомыслия;

- 81% - сталкиваются с невыполнением обещаний;
- 78%- сталкиваются с тем, что ошибки не исправляются;
- 75% - сталкиваются с недостаточным уровнем квалификации;
- 69% - чувствуют, что их не воспринимают всерьез;
- 67%- чувствуют, что с ними общаются не совсем честно.

д) раскрытие плана действий, по которому будут презентоваться жилые комплексы (цена, месторасположение, планировка, репутация застройщика, документация, инфраструктура, условия купли-продажи и др.).

4 этап: Подведение итогов встречи.

Технология IV. **ТЕХНОЛОГИЯ ОБУЧЕНИЯ ВНЕШНИМ КОММУНИКАЦИЯМ**

1. Входящая заявка

1.1. Интернет заявка. Все электронные заявки (ЛИДы), поступающие от потенциальных клиентов, распределяются автоматически электронной системой (БОТ) по критериям загруженности и занятости экспертов. Контроль за распределением заявок остается за Руководителем отдела продаж (РОП).

Действия эксперта при получении заявки:

а) в течение 10 минут связаться с клиентом. Звонок производится, согласно «скрипта отзвона по заявке»**;**

б) перевести ЛИД из статуса «Лид распределен» в статус «Звонок»;

в) если ЛИД не имеет в виде контакта телефонного номера, либо данный номер является некорректным, эксперт отправляет письмо на указанный в ЛИДе электронный адрес с целью уточнения контакта;

г) в случае недозвона до клиента, эксперту необходимо звонить 3 раза на протяжении рабочего дня. Если в течение трех дней эксперту не удалось связаться с клиентом, необходимо сообщить об этом руководителю отдела продаж, который должен проверить данную заявку и, при необходимости, сменить ответственного, либо закрыть сделку;

д) при обработке входящих заявок эксперт обязан использовать скрипт, который позволяет держать конверсию на стабильно высоком уровне;

е) эксперт обязан пользоваться всеми нормативными документами, указанными в данном регламенте, с целью достижения необходимого результата;

в) если клиент повторный:

– переключение клиента на эксперта, который ранее вел переговоры с данным клиентом;

– перевод звонка на мобильный номер телефона эксперта (при отсутствии эксперта на рабочем месте);

– перевод звонка на старшего эксперта либо на руководителя отдела продаж (в случае недоступности эксперта);

г) внесение целевого клиента в базу ЦРМ с необходимыми комментариями.

1.2 Входящий звонок. Входящий звонок принимает администратор офиса на дежурный телефон. Следующий шаг – перевод клиента на руководителя отдела продаж. Руководитель отдела продаж направляет клиента к эксперту, учитывая загруженность и занятость последнего.

Действия эксперта при получении входящего звонка:

а) вести переговоры с клиентом, основываясь на положениях «скрипта отзвона по заявке» с целью закрытия клиента на встречу;

б) эксперт обязан пользоваться всеми нормативными документами, указанными в данном регламенте, с целью достижения необходимого результата;

в) внесение целевого клиента в базу ЦРМ с необходимыми комментариями;

г) если звонок повторный:

– переключение клиента на эксперта, который ранее вел переговоры с данным клиентом;

– перевод звонка на мобильный номер телефона эксперта (при отсутствии эксперта на рабочем месте);

– перевод звонка на старшего эксперта либо на руководителя

отдела продаж (в случае недоступности эксперта).

1.3 Визит клиента в офис. Администратор офиса является ответственным за приветствие клиентов и сопровождение их к руководителю отдела продаж. В случае занятости последнего, администратор офиса провожает клиента в зону ожидания и отдыха. Далее руководитель отдела продаж направляет клиента к свободному эксперту для проведения переговоров. Эксперт подбирается с учетом понимания его загруженности и занятости. Эксперт проводит беседу основываясь на пункте 5 настоящего регламента.

Целью разговора/встречи является закрытие клиента на показ.

2. Встреча на объекте/показ.

Показ квартиры — это завершающий и самый основной этап продажи. Этот этап является самым важным для клиента и решающим для эксперта. Необходимо понять, что клиент ждет от показа, что необходимо ему показать, и как сделать так, чтобы он принял все условия сделки.

2.1 Подготовка к показу и показ:

- эксперт обязан в режиме онлайн отображать информацию о запланированных показах в сетевом файле «Показы ЖК» для возможности формирования корпоративного трансфера на объекты;
- если эксперту необходим автомобиль, он должен заблаговременно предупредить руководителя отдела продаж с целью резерва автомобиля под себя на определенное время;
- эксперт обязан связаться с застройщиком накануне визита, уточнить информацию о свободном наличии желаемой квартиры, актуализировать ее стоимость;
- эксперт обязан позвонить клиенту и напомнить о встрече накануне запланированного показа;
- эксперт должен подготовить «Направление/Акт просмотра» по форме застройщика для показа и взять их с собой;
- эксперт должен составить правильный маршрут показа в целях

экономии времени на транспортировку;

– эксперт должен позвонить в отдел продаж застройщика (ЖК), предупредить о показе и уточнить контактное лицо, присутствующее на объекте;

– эксперт должен знать всю информацию о ЖК: срок сдачи, расположение квартир на этаже, планировки квартир, состояние квартир на момент передачи (черновая или чистовая отделка, отделка «под ключ»), вид отопления, наличие парковочных мест, инфраструктуру района, общественный транспорт, на котором можно добраться до ЖК;

– эксперт должен знать алгоритм действий в случае, если клиент после просмотра квартиры будет готов заключить Договор Долевого Участия (ДДУ);

– эксперт должен знать алгоритм работы по оформлению ипотечного кредита;

– эксперт должен знать алгоритм работы по использованию АЖП клиентом при покупке квартиры.

2.2 Подписание документов на объекте.

По факту просмотра объекта подписанный документ «Направление/Акт просмотра» является основанием для дальнейших финансовых взаиморасчетов с застройщиком.

Как видно из содержательного анализа рассмотренных технологий, каждая из них направлена на получение либо наращивание имеющихся качеств рабочей силы работниками консалтинговой компании с целью постепенного формирования у них требуемых *синтетических компетенций* и системной мобильности (как внутренней, так и внешней), в том числе инфо-коммуникативности. Кроме того, некоторые из разработанных и применяемых (при непосредственном участии автора) в ООО «Союз Застройщиков» технологий обучения, переподготовки и/или повышения квалификации направлены на формирование у команды (или группы) работников *синергетических компетенций*, особенно важных для

консалтинговых компаний в условиях необходимости предоставления качественных услуг высокой сложности.

Для повышения действенности рассмотренных технологий дополнительного профессионального образования в компании ООО «Союз Застройщиков» регулярно проводятся обучающие семинары, эффективность которых подтверждена практикой, в том числе устойчивым положительным имиджем и успешностью функционирования компании на рынке строительного консалтинга Ростовской области.

3 ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА НАРАЩИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ СЕТЕВЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ КОМПАНИЙ

3.1 Матрично-проектный подход к формированию инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации работников консалтинговой сети

Современные условия широкомасштабной информатизации в числе одного из важнейших условий достижения желаемого качества предоставляемых консалтинговыми компаниями услуг и, как следствие, - ожидаемой эффективности функционирования этих компаний, а также получателей их услуг определяют создание и постоянное технологическое и программное «наполнение» единого информационного пространства всех участников. При этом в число последних в обязательном порядке входят не только все подразделения сетевой консалтинговой компании, но и предприятия, организации и другие потребители консалтинговых услуг, а также государство. То есть все участники взаимодействия. Именно поэтому в числе составляющих синтетической компетентности работников консалтинговых сетей в качестве приоритетной автором была выделена инфокоммуникационная компетентность. Этой же компетентности, как видно из разработанного в данной работе инструментария наращивания квалификационного потенциала работников строительного консалтинга, уделяется особое внимание.

Отметим в данной связи, что поведение работ, направленных на повышение этой компоненты всего набора профессиональных компетенций работников многофилиальной консалтинговой структуры, представляет собой *инвестиционный проект особого рода*, поскольку данные мероприятия связаны с определенными затратами, которые, как было показано выше, несет преимущественно сама консалтинговая компания. Масштаб (как в финансовом, так и в компетентностном плане) каждого такого проекта определяется

следующими факторами, лежащими в основе инвестиционной привлекательности работника:

- персональное значение работника для компании как носителя потенциала предоставления качественных и конкурентных консалтинговых услуг;

- востребованность работника как личности и как носителя требуемых компетенций со стороны потребителей услуг;

- высокий интеграционный потенциал работника как возможность трансляции получаемых в процессе дополнительного профессионального обучения (повышения квалификации) компетенций другим участникам командной деятельности – то есть как способ наращивания синергетической компетентности;

- способность работника к диверсификации своей деятельности, прежде всего, в контексте расширения спектра предоставляемых им услуг;

- креативность, открытость к инновациям, высокая способность к получению новых знаний в данной предметной области и др.

Кроме того, как отмечалось, инвестиционные проекты такого рода отличаются долгосрочностью проявления эффекта от обучения и потому - сопутствующими задачами разделения ответственности и рисков, которые возрастают пропорционально увеличению временного лага. Эти особенности, которые распространяются и на финансирование процессов наращивания компетенций работников консалтинговой компании, требуютих учета при подготовке и осуществлении такого рода проектов. Они связаны с расчетом «сил» по части управления проектом и принятыми рисками, оценкой результата, планированием и прогнозированием сопряженных затрат, а также организационными вопросами подготовки и учета соответствующей документации и применения методик оценки качества новых компетенций. В значительной степени решение этих вопросов также лежит в плоскости активного использования информационных технологий и систем, позволяющих осуществлять поддержку принятия инвестиционных решений данного типа и направленности.

Информационно-технологическую поддержку процесса наращивания компетенций работников консалтинговой компании в рамках проекта ДПО с целью повышения их конкурентоспособности следует рассматривать с двух сторон:

1) обеспечение эффективности взаимодействия компании и обучающей организации;

2) автоматизация данных процессов (взгляд «снаружи», публичный аспект), а также применение средств эффективного выполнения работниками компании их обязанностей в рамках проекта, то есть качественное получение и освоение образовательных услуг (взгляд «изнутри», частный аспект).

Введение информационных технологий в процесс повышения компетентностных качеств работников компании способствует росту уровня доверия участников этого процесса и развитию устойчивых связей. Одновременно с этим информационно-технологическое развитие самих участников способствует повышению эффективности процесса обучения и профессиональной деятельности.

В общих чертах роль информационных систем и технологий как одного из факторов наращивания инфокоммуникационных компетенций у работников консалтинговой компании в процессе реализации обучающего проекта можно свести к выполнению следующих функций:

- Организация и автоматизация документооборота и помощь в разработке документации. Это базовый вопрос, не теряющий своей актуальности, т.к. небрежно составленная документация затрудняет её применение и понимание участниками. По этой причине неправильное и несвоевременное оформление документов может привести к отклонению проекта (например, в рамках конкурса), а некорректные условия договора и сбои в обмене данными – к проблемам в процессе ДПО.
- Доступ к различного рода информации, например, нормативно-правовой, посредством правовых систем, а также обеспечение возможности консультативной поддержки непосредственно от обучающих организаций.

- Систематизация и хранение данных в единой базе/реестре.
- Создание электронной среды взаимодействия, проведение дистанционных мероприятий (видеоконференции, он-лайн обучение и др.).
- Сбор и анализ статистики по результатам проекта обучение (повышения квалификации).
- Ведение учета проектов и создание отчетности об их результативности.
- Поддержка принятия решений по оценке и отбору альтернативных проектов обучения путем реализации таких методов, как информационный поиск, интеллектуальный анализ данных, поиск знаний в базах данных, рассуждение на основе прецедентов, имитационное моделирование.
- Помощь в управлении проектами (например, определение эффективности, этапов, сроков). Важным элементом является управление рисками, которые компания сознательно берет на себя в рамках проекта.
- Моделирование и проектирование, планирование (в том числе сценарный анализ), прогнозирование эффективности проектов.
- Мониторинг квалификационных характеристик обучающегося работника, создаваемых в рамках проекта.

Обзор данных функций свидетельствует о том, что информационно-технологическая поддержка инвестиционных проектов, связанных с ДПО работников консалтинговой компании, может иметь следствием такие *эффекты* как: повышение качества выполнения проектов; централизованность и целостность хранения данных в единых базах; доступность необходимой информации о проекте и обучающемся; точность и обоснованность расчетов в рамках проектов, а отсюда- их качество и проработанность; оперативность принятия решений и их исполнения; возможность плотного взаимодействия консалтинговой компании и организации, предоставляющей образовательные услуги. Это не только способствует повышению эффективности проектов, но наращиванию соответствующих компетенций.

Таким образом, в концептуальном плане модель инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации работников консалтинговой сети имеет *матрично-проектную структуру***,** в которой отражены, с одной сторо-

ны, процессы получения (наращивания) тех или иных компетенций работников, с другой, - осуществляемые для этого проекты, реализуемые в технологиях, видах обучения и др. теми или иными организациями (рис. 26).

Проекты ДПО и повышения квалификации		Программы ДПО в вузах различного профиля	Программы ДПО в вузах строительного профиля	Специализированные организа-ции в сфере ИТ	Обучающие семинары в консалтинговой компании, в т.ч. в межфункциональных командах	Он-лайн обучение в сети Интернет
Составляющие профессиональной (синтетической) компетентности	Индивидуальная компетентность в интеллектуальной сфере	+	+	+	+	
	Нормативно-правовая компетентность в строительной сфере		+	+	+	+
	Экономическая и математическая компетентность	+			+	+
	Восприимчивость к инновациям, способность к саморазвитию, креативные способности	+	+	+	+	+
	Способность к эффективной командной деятельности			+	+	+
	Инфокоммуникационная компетентность	**+**	**+**	**+**	**+**	**+**
	Способность к диверсификации деятельности на основе инноваций	+	+	+	+	

Рисунок 26 – Матрично-проектная структура процесса наращивания синтетических компетенций работников консалтинговой компании строительной сферы[111]

Как видно из приведенной на рисунке 26 матрицы, сфера возможных способов и направлений наращивания компетенций работников консалтинговых компаний разнообразна по своему содержанию и возможному профи-

[111] Разработано автором на основе материалов исследования

лю проектов. Соответственно и организация самого процесса[112] повышения квалификации и состав учреждений, которые могут предоставлять образовательные услуги, является различным. Тем не менее, можно наметить общие тенденции в области информационно-технологической поддержки процесса наращивания (приобретения) требуемых компетенций, способствующей продуктивному взаимодействию участников такого проекта.

Отметим, что как самими консалтинговыми компаниями, так и организациями, осуществляющими деятельность в сфере оказания образовательных услуг, уже сейчас широко используются возможности инструментов корпоративных информационных систем (КИС). Согласно данным TAdviser, наибольшее количество проектов внедрения в организациях инфраструктурного профиля приходится на системы управления ресурсами (EnterpriseResourcePlanning -ERP), электронного документирования (СЭД), управления персоналом (HumanResourceManagement –HRM), управления основными фондами (Enterprise Asset Management – EAM), управления бизнес-процессами (Business Performance Management– BPM). Постепенно находят свое применение инструменты аналитики – BI (Business Intelligence), особенно интересны возможности работы с большими объемами данных (Big Data), учитывая масштабы и состав данных о предприятиях и организациях – потребителях консалтинговых услуг. В проектной деятельности довольно активно применяются системы автоматизированного проектирования (САПР).

На рынке имеются средства трёхмерного моделирования объектов, автоматического формирования чертежей, спецификаций материалов и отчетов. С применением инструментов геоинформационных систем (ГИС) можно оценивать и выбирать местоположение новых объектов с учётом уже существующих инфраструктурных мощностей.

[112]Васильева М.Н., Калинина О.В. Управление персоналом в государственном секторе на основе процессного подхода как инновационного фактора развития/Сб трудов научной и учебно-практ. конф. «Стратегическое управление организациями: современные технологии». СПбГПУ Петра Великого, 2014.-С.139-146.

Представленные Федеральной службой государственной статистики данные по удельному весу организаций, использовавших специальные программные средства, в общем числе исследованных организаций(табл. 18) демонстрируют тенденцию к постепенному смещению фокуса от решения внутренних организационных и производственных вопросов с помощью программных средств (например, решения организационных, управленческих и экономических задач) на улучшение качества деятельности предприятий и повышение квалификации сотрудников, а также возможность эффективного взаимодействия с внешними агентами (табл.19).

Таблица 18 - Удельный вес организаций, использовавших специальные программные средства (в процентах от общего числа обследованных организаций)[113]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Организации, использовавшие специальные программные средства – всего	**79,1**	**89,1**	**89,8**	**87,5**	**86,0**	**88,1**
из них:						
для решения организационных, управленческих и экономических задач с использованием электронного документооборота	-	61,9	60,4	61,7	58,9	62,7
для осуществления финансовых расчетов в электронном виде	45,7	59,7	60,9	61,0	61,2	62,1
электронные справочно-правовые системы	39,6	53,7	55,1	55,7	56,5	57,1
для управления закупками товаров (работ, услуг)	-	36,1	36,2	38,6	36,3	38,4
для управления продажами (работ, услуг)	-	24,3	22,8	22,9	20,3	21,9
для предоставления доступа к базам данных через глобальные информационные сети	16,8	27,8	28,1	28,5	29,3	31,3
обучающие программы	11,9	19,1	19,0	20,5	21,8	22,7
для управления автоматизированным производством и/или отдельными техническими средствами и технологическими процессами	14,0	18,1	18,1	17,6	16,7	17,5
для проектирования	9,7	11,8	12,1	12,0	11,7	12,1
редакционно-издательские системы	5,6	9,2	7,0	7,3	6,2	7,5
CRN, ERP, SCM - системы	9,2	10,8	11,5	13,2	17,3	19,2
для научных исследований	3,1	3,3	3,4	3,3	3,1	3,5
прочие	30,0	42,2	43,2	42,5	37,7	38,4

[113]Источник: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/it_technology/

Таблица 19 - Удельный вес организаций, использовавших сеть Интернет для связи с поставщиками и потребителями товаров (работ, услуг) (в процентах от общего числа обследованных организаций)[114]

	2005	2013	2014	2015
Организации, использовавшие сеть Интернет - всего	53,3	70,7	67,1	67,9
из них:				
для связи с поставщиками товаров (работ, услуг) по целям:				
получение сведений о товарах (работах, услугах)	29,1	52,5	54,8	55,9
предоставление сведений о потребностях организации в товарах (работах, услугах)	17,5	37,6	41,0	42,1
размещение заказов на товары (работы, услуги)	16,3	35,0	39,2	41,1
оплата поставляемых товаров (работ, услуг)	7,9	23,0	26,2	29,7
получение электронной продукции	13,4	21,7	21,4	22,3
для связи с потребителями товаров (работ, услуг) по целям:				
предоставление сведений об организации, ее товарах (работах, услугах)	20,3	36,4	40,1	41,8
получение заказов на выпускаемые товары (работы, услуги)	12,6	16,9	17,1	18,0
осуществление электронных расчетов с потребителями	7,8	16,4	16,8	18,5
распространение электронной продукции	2,8	4,4	5,8	5,1
послепродажное обслуживание	2,4	4,8	6,7	5,5

Так, за последние годы возросла значимость электронных справочно-правовых систем, обучающих программ, предоставления доступа к базам данных через глобальные информационные сети, осуществления финансовых расчетов в электронном виде, корпоративных информационных систем (ERP, CRM, SCM), инструментов проектирования.

В настоящее время наблюдается достаточно устойчивый тренд к технологиям виртуализации, которые становятся неотъемлемой частью современной ИТ-инфраструктуры консалтинговых компаний, позволяя«существенно ускорить внедрение новых ИТ-систем и услуг, а также оптимизировать затраты на поддержку существующих»[115]. В качестве примера

[114]Источник: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/it_technology/

[115]VirtualDesktopInfrastructure. Виртуализация. Инфраструктура виртуальных рабочих столов [электронный ресурс] // TAdviser – портал выбора технологий и поставщиков. URL: http://www.tadviser.ru/index.php?title=%

можно привести виртуальные рабочие места, когда сотрудник имеет возможность работать с одними данными и инструментами без привязки к конкретному устройству или локации.

Большое распространение получили также облачные технологии[116], модели услуг которых включают следующие варианты:

- Platform as a Service (PaaS) – «бизнес-платформа как услуга»; представляет собой платформы приложений для многопользовательских облачных сред, включающих средства разработки, среду исполнения, инструменты администрирования и управления, а также сервисы;
- Infrastructure as a Service (IaaS) – «инфраструктура как услуга», предоставляющая пользователям компьютерные ресурсы, дополненные сетевыми функциями и возможностями хранения данных;
- Software as a Service (SaaS) – «программное обеспечение как услуга», открывающая доступ к функциям программы без необходимости её установки на устройство.

Еще одна тенденция в сторону единства и быстрого доступа ко всем интересующим данным– создание единых систем и сетей. Она приводит к возрастанию востребованности проектов по унификации, стандартизации процессов и консолидации данных; объединению и централизации систем.

Так, у участников партнерства в рамках реализации инвестиционного проекта, связанного с дополнительным профессиональным образованием работников консалтинговой компании, появляются новые возможности для анализа, принятия решений, повышения эффективности на основе «стекающих» в систему данных. В сфере консалтинга это могут быть региональные системы мониторинга, анализа и прогнозирования, которые собирают данные с объектов (в нашем примере –строительных организаций), обрабатывают их и формируют отчеты, на основе которых можно делать выводы об эффективности работы и выдвигать предложения по улучшению или вводу новых мощностей. Такие сведения могут быть полезны не только для целей реали-

[116] Облачные вычисления (Cloudcomputing) [электронный ресурс] // TAdviser– портал выбора технологий и поставщиков. URL: http://www.tadviser.ru/index.php/Статьи:Облачные_вычисления_(Cloud_computing)

зуемого в данный момент проекта, но и при разработке потенциальных проектов конкретной отрасли. Соответственно, ИТ-инфраструктура отдельных участников сети должна быть подготовлена к получению и обработке постоянного потока больших объемов данных.

Важным эволюционным переходом в развитии информационно-технологической платформы является смещение интереса с автоматизации рутинных операций к решению более интеллектуальных задач, касающихся работы со знаниями и принятия эффективных стратегических решений. Одним из главных направлений информационных технологий подобного рода является Business Intelligence (BI), или бизнес-аналитика. Главной функцией BIявляется интеллектуальный анализ данных, для чего предоставляется широкий набор методов работы с ними и способов представления результатов, приемлемых для принятия решений на их основе. Важными чертами этой технологии являются гибкость, выражающаяся в возможности подстройки под актуальные задачи и новые методики; интерактивность, позволяющая пользователям просматривать результаты с разных позиций и регулировать степень детализации, а также многовариантность использования в сочетании с наглядностью представления результатов, поддерживаемой средствами визуализации. «Многообразие представленных на этом рынке решений - от мощных платформ бизнес-анализа до простых систем аналитики и отчетности - позволяет выбрать решение, доступное любой организации»[117]. Дальнейшее развитиеBI видится в активном освоении advanced (продвинутой) аналитики, в том числе предикативного анализа (использование текущих данных для прогноза значений в будущем), построения симуляторов и вариативных моделей. Возможность сочетания BI-инструментов с такими современными направлениями, как визуальное представление данных, мобильные и облачные технологии только подтверждает перспективность технологии. Еще одной мерой в контексте нарастания информационных потоков является

[117]BI. Технологии [электронный ресурс] // TAdviser– портал выбора технологий и поставщиков URL: http://www.tadviser.ru/index.php/BI

создание центров обработки данных (ЦОД) на базе суперкомпьютеров. По данным Cisco Global Cloud Index, к 2018 году 78% нагрузки будет приходиться на облачные дата-центры. В отчете также сказано, что «в период с 2013 по 2018 год нагрузка на традиционные дата-центры практически удвоится, тогда как нагрузка на облачные ЦОД почти утроится (в них увеличится и плотность этой нагрузки)»[118].

Поскольку, как отмечалось выше, в процессе повышения компетентностных качеств работников консалтинговой компании принципиально важным является согласование корпоративной и индивидуальной составляющих формирования синтетических компетенций работников, в каждой отдельной организации должна решаться задача совершенствования «внутренней институциональной среды» этих процессов, или формирования *внутрифирменных институтов* корпоративного управления повышением качества рабочей силы. По мнению М.В. Крамина, «управление человеческим капиталом и, как следствие, институты, с ним связанные, являются важнейшим элементом системы корпоративного управления. Управление компанией, в том числе управление человеческими ресурсами, аналогично управлению мини-государством, в котором в рамках общих институтов действуют свои внутренние институты (правила и механизмы контроля). Ключевая роль человеческого капитала заключается в его способности развивать внутрифирменные институты, повышая стоимостной потенциал компании»[119].

Представляется, в данном контексте, что эффективно выстроенная система внутрифирменных институтов в консалтинговой компании будет не только способствовать стабильности ее кадрового состава при минимальных расходах на оплату труда и эффективности системы стимулирования (включая социальную составляющую), но также достижению требуемых синергетических компетенций работников, в том числе за счет правильно организованной системы повышения квалификации. Такая система внутрифирменных

[118] Как развиваются облака: 6 статистических фактов. – 13.08.2015 [электронный ресурс] // Хабрахабр. URL: https://habrahabr.ru/company/it-grad/blog/264673/

[119] Крамин М.В. Внутрифирменные институты как инструмент корпоративного управления//Актуальные проблемы экономики и права. 2012.№1.- С.140-144.

(а также межфилиальных) институтов в консалтинговой компании является институциональной платформой поддержки и стимулирования наращивания синтетических компетенций ее работниками.

Отметим, что это могут быть как формальные (организационная и корпоративная культура, политика менеджмента, стимулирования и др.), так и неформальные институты, например, направленные на формирование в компании лидерства, групповой динамики, ориентацию работников на инновационную деятельность, наращивание синергетических компетенций.

В соответствии с представленной в разделе 2.3 настоящего исследования «цепочкой получения добавленных знаний и компетенций», как видно из содержания ее этапов, одновременно в процессе наращивания высоких профессиональных качеств осуществляется управление стоимостью компании, поскольку, как отмечалось, проекты ДПО являются затратными и окупаются с определенным временным лагом. Следовательно, на каждом этапе данной цепи решается задача (несмотря на издержки, связанные с финансированием проектов ДПО) по повышению стоимости бизнеса. Представляется, в данной связи, что важная роль в этом процессе должна отводиться действенной (основанной на объективных результатах оценки трудового потенциала) системе стимулирования работников к повышению и использованию своих улучшенных профессиональных компетенций, в основе которой лежат принципы поощрения за результаты, побуждающие работников создавать новую стоимость.

Отметим, что с точки зрения повышения стоимости компании, большое практическое значение при реализации проектно-матричного подхода к наращиванию профессиональных компетенций работников консалтинговой сети имеет использование (возможно, в дополнение или самостоятельно) технологий и методик самостоятельной переподготовки и повышения квалификации работников, также определяемой информационным потенциалом компании. При этом речь идет, прежде всего, о технологиях передачи и получения профессиональных знаний, положительного опыта предоставления раз-

ного рода консалтинговых услуг, имеющихся наработок между филиалами и отдельными сотрудниками компании. Положительный эффект имеет также правильная организация и использование компетенций профессиональных наставников. Осуществляемая с использованием этих инструментов и технологий «профессиональная подготовка повышает конкурентоспособность компаний за счет совершенствования навыков сотрудников и является мощным инструментом стимулирования сотрудников, заинтересованных в ней в начале своей карьеры»[120].

Следует также добавить, что большое значение для снижения трансакционных издержек, помимо рациональной организации трудовых ресурсов, а также внедрения системы стимулирования наращивания ими синтетических компетенций и технологий профессиональной подготовки, имеет сложившаяся в компании корпоративная культура как формальный институт, который выступает регулятором и источником их развития.

Другим способом снижения трансакционных издержек, сопряженных с проектами ДПО, является создание ориентированных на предоставление многоаспектных консалтинговых услуг межфункциональных команд, поскольку последние являются инструментом, во-первых, качественного информационного обмена между сотрудниками знаниями и компетенциями; во-вторых, формирования у них требуемых синтетических компетенций; в-третьих, источником и продуцентом разного рода инноваций, создающих дополнительную стоимость для компании, а также развития творческой активности и креативности не только сотрудников, но и менеджеров.

По мнению М. Скотта, потенциально существует совокупность преимуществ компании, «основанной на многофункциональных командах:

1) минимальное число управленческих (иерархических) уровней;

2) развитие коммуникационных сетей, ускорение информационных потоков и повышение оперативности принятия решений;

[120] Крамин М.В. Внутрифирменные институты как инструмент корпоративного управления//Актуальные проблемы экономики и права. 2012.№1.- С.140-144.

3) более оперативное решение сложных комплексных задач при относительно небольшом количестве участников;

4) повышение самостоятельности сотрудников в принятии решений, усиление связи между ростом оплаты их труда и конечным результатом деятельности;

5) большая ответственность членов команд;

6) прозрачная система оценки вклада участников;

7) расширение возможностей для удовлетворения потребностей клиентов;

8) большая совместимость формата командной работы с системой корпоративного управления, основанной на принятии управленческих решений;

9) снижение трансакционных издержек компании во взаимодействии с потребителями услуг;

10) развитие отношений «победитель-победитель», когда успех одного участника команды рассматривается как успех остальных»[121].

Как видно из рисунка 26, именно межфункциональные команды обладают наибольшим синтетическим и синергетическим потенциалом, позволяющим решать более эффективно стоящие перед компанией задачи.

Таким образом, в качестве одной из основных целей формирования в консалтинговой компании эффективной системы межфилиального и внутрикомандного информационного взаимодействия можно считать повышение уровня инновационности как самих работников, так и филиалов, а также их инновационно-технологической гармонизации и достижения синергетического эффекта, который возникает в процессе взаимодействия.

К основным инновационным методам повышения межфилиального информационного взаимодействия работников следует отнести:

1) технические инновации;

2) информационные методы;

---

[121] Крамин Т.В. Межфункциональные управленческие команды в системе управления стоимостью компании// file:///C:/Users/user/Downloads/mezhfunktsionalnye-upravlencheskie-komandy-v-sisteme-upravleniya-stoimostyu-kompanii.pdf; Скотт Марк. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2001. -432 с.

3) неинновационные методы.

Для решения проблемы повышения эффективности взаимодействия работников консалтинговой сети, как отмечалось, эффективным является использование инструментария единого информационного пространства (ЕИП). Причем не только сетевой интеграции всех филиалов консалтинговой компании, но также всех участников того сегмента рынка консалтинговых услуг, на котором осуществляет свою деятельность компании, что значительно повышает качество протекающих информационных процессов. Вероятно, что эффективного управления этими процессами возможно достичь при условии наличия четко выстроенной модели ЕИП, обеспечивающей определенность информационных связей между его отдельными элементами (субъектами взаимодействий – консалтинговой компанией и ее клиентами) и внешней средой в целом. В рамках такой модели создается возможность координации деятельности разнообразных подсистем ЕИП, их сопряжения с системами более высокого и более низкого уровня.Совокупность информационных систем головного подразделения и филиалов компании, а также потребителей консалтинговых услуг, образующих виртуальный кластер, и формирует единое информационное пространство консалтинговой компании и внешней среды ее коммуникаций. При этом «вся существующая инфраструктура обеспечивает безопасное информационное взаимодействие между хозяйствующими субъектами в рамках одного информационного поля»[122].

Для создания единого информационного пространства такого виртуального кластера, как показывает практика подобных взаимодействий, возможно использование специализированных корпоративных информационных систем(КИС), главная задача которых — эффективное управление имеющимися ресурсами участников процесса взаимодействия с целью максимизации прибыли и удовлетворения материальных и профессиональных потребностей всех работников.

[122]Николаев М.В. Кластерная концепция эффективной интеграции регионов в глобальную экономику // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 - 2. С. 132 - 136.

Адаптированая к специфике консалтингового бизнеса система MRP II для формирования ЕИП			
Содержание и функционал системы: специально разработанный набор методов управления бизнесом консалтинговой сети, которые поддерживаются вычислительными системами. В рамках MRP II можно планировать все кадровые и другие ресурсы компании в соответствии с ее целями. Прогнозирование, планирование и контроль предоставления консалтинговых услуг осуществляется по всему циклу.	**Цели:** -интеграция всех основных процессов, реализуемых консалтинговой компанией, включая непосредственно предоставление услуг, а также наращивание профессиональных компетенций работников; планирование, контроль за выполнением плана; затраты, финансы, основные средства и т.д.; получение оперативной информации о текущих результатах деятельности компании и ее филиалов как в целом, так и с полной детализацией по отдельным заказам, выполнению планов; формирование оптимальной структуры и состава кадрового потенциала компании.	**Достоинства**: улучшение обслуживания потребителей косалтинговых услуг за счет своевременного исполнения договоров; сокращение цикла предоставления услуг. Как следствие -более гибкая реакция на спрос на услуги; сокращение цикла наращивания требуемых профессиональных компетенций работников компании. Как следствие - значительное сокращение времени предоставления услуг и повышение их качества, а также спектра предоставляемых консалтинговых услуг, что позволяет более эффективно использовать трудовой потенциал и сокращает расходы, связанные с предоставлением услуг, расширяет клиентскую базу	**Недостатки:** ориентация системы преимущественно на имеющиеся трудорвые ресурсы, что затрудняет принятие решений на длительную перспективу; слабая интеграция с системами конструирования и проектирования портфеля услуг, что особенно важно для компаний, предоставляющих сложные услуги; в системах MRP II отсутствует управление затратами; слабая интеграция головного подразделения со всеми филиалами компании..

Рисунок 27 – Содержание, функционал, достоинства и ограничения системы MRPII в контексте формирования и функционирования ЕИП консалтинговой сети[123]

На рисунках 27-30 приведены результаты прицельного анализа существующих КИС для формирования и функционирования в компании такой системы, которая наиболее полно будет отражать потребности формирования единого информационного пространства консалтинговой сети в строительной сфере региона. Представляется возможной интеграция в структуру данной системы специализированной подсистемы управления процессами наращивания синтетических и синергетических компетенций работников компании, включая создание и мониторинг процесса ДПО в соответствии с разработанной выше в настоящем исследовании «цепочкой получения добавлен-

[123] Разработано автором по материалам исследования.

ных знаний и компетенций» работниками компании. Это одна из важных задач и функций единого информационного пространства.

Адаптированая к специфике консалтингового бизнеса система ERP для формирования ЕИП			
Содержание: информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов (в том числне трудовых) консалтинговой компании, которые необходимы для предоставления качественных и достаточного спектра услуг и учета в процессе выполнения клиентских заказов.	**Цели:** • полнота и необходимые объемы используемых данных; • решение проблем доступа к данным о клиентах , услугах, трудовых и других видах ресурсов, их сохранности и защиты; • рациональная организация рабочих процессов в системе управления и, соответственно, снижение связанных с ними издержек; • возможность развития системы как в функциональном отношении, так и в части технических средств, коммуникаций, интерфейса и т.д.	**Достоинства**: • возможность сократить и унифицировать используемое аппаратное обеспечение, • обеспечение однократного сбора расширенных данных, исключающий дублирование. • содействие переориентации пользователей на анализ информации, а не только тактическое использование; интеграция данных филиалов компании, обеспечивая системное видение происходящих процессов	**Недостатки**: • высокая сложность и стоимость внедрения ERP систем при неизвестном заранее эффекте от их использования • Сложность интерфейсов ERP-систем для создания нестандартных запросов и большие объёмы баз данных • Одновременное изменение бизнес-процессов, интерфейсов, документооборота и полномочий сотрудников консалтинговой компании при вводе ERP-системы в эксплуатацию

Рисунок 28 – Содержание, функционал, достоинства и ограничения системы ERP в контексте формирования и функционирования ЕИП консалтинговой сети[124]

Результатом проведенного анализа существующих корпоративных информационных систем является вывод о том, что для построения единого информационного пространства консалтинговой сети в наибольшей степени подходит система ERP. Основная цель внедрения ERP-системы заключается в стандартизации и оптимизации процессов в масштабах всей сети и ее клиентов, обеспечении условий, необходимых для будущего роста компании, развития и диверсификации бизнеса. Проект внедрения данной системы «дает возможность крепить сотрудничество на уровне консалтинговой сети и создать сильную команду для совместной работы в будущем»[125].

[124] Разработано автором по материалам исследования.
[125] Информационный портал "ЦМД-софт". Р/д: http://www.cmdsoft.ru/about/pressa/001/

Рисунок 29 – Содержание, функционал, достоинства и ограничения системы CRM в контексте формирования и функционирования ЕИП консалтинговой сети[126]

Как показывает реальная практика, создание единого информационного пространства сетевой компании определяют три основные движущие силы. Во-первых, развитие бизнеса и потенциал устойчивого роста: компании необходимо высвободить свои внутренние ресурсы, прежде всего, кадровые, чтобы сфокусировать усилия на внешнем рынке. Во-вторых, новые сферы деятельности требуют новой компетенции работников, поэтому компании должны с опережением подготовить все свои филиалы к тем требованиям, которые актуальны для секторов предоставляемых компанией услуг. Третьим определяющим фактором является цель постоянного соответствия самым высоким стандартам предоставления консалтинговых услуг в соблюдении внутренних и внешних правил их деятельности, в управлении и контроле использования профессиональных качеств работников и наращивания их синтетических компетенций. Обеспечиваемые системами прозрачные процессы помогут компании и ее клиентам снизить операционные риски с юридической и налоговой точки зрения, способствовать получению выгод от оптимизации и стандартизации благодаря выбранной ИС.

[126]Информационный портал "ЦМД-софт". Р/д: http://www.cmdsoft.ru/about/pressa/001/.

Адаптированая к специфике консалтингового бизнеса система BPM для формирования ЕИП				
Содержание: класс программных продуктов, которые помогают управлять бизнес процессами консалтинговой компании. За счет применения BPM систем появляется возможность: а) определить процессы в компании, представить их графические схемы, выполнять управление, анализ и дальнейшее совершенствование бизнес процессов; б) моделировать "цепочку получения добавленных знаний и компетенций" работников.	Основное **назначение** BPM систем связано с повышением эффективности работы организации, снижением стоимости предоставляемых услуг и улучшения системы управления не только бизнес-процессами (включая взаимодействие с внешней средой), но процессами наращивания синтетических компетенций работников.	**Цели**: • предназначена для реализации принципов процессного управления бизнесом в компании, а также матрично-проектного подхода к управлению трудовыми ресурсами в части ДПО. • распределяет поток работ межу участниками, обеспечивая, таким образом, управление бизнес-процессом	**Достоинства**: • консолидация информации из различных приложений; • финансовые приложения для бюджетирования, планирования, моделирования и анализа с наиболее эффективным функционалом; • единая система управления, объединяющая усилия всех специалистов планирования и прогнозирования развития трудового потенциада; • значительное сокращение времени, необходимого для сбора данных с и филиалов.	**Недостатки**: • необходимость бесшовного перехода от директивного управления к процессному и матрично-проектному; • относительно высокая сложность и стоимость решений; • недостаток специалистов; • Потребность в дополнительных финансовых ресурсах

Рисунок 30 - Содержание, функционал, достоинства и ограничения системы BPM в контексте формирования и функционирования ЕИП консалтинговой сети[127]

Внедрение таких систем должно позволить увеличить не только технологическую, но и функциональную мощность виртуального информационного пространства за счет:

1. Увеличения количества операторов для более быстрой обработки заказов.

2. Повышения аппаратной мощности виртуального информационного пространства консалтинговой сети.

3. Роста числа потребителей консалтинговых услуг – участников «виртуального кластера» и других партнеров по совместной деятельности (включая государство), которые имеют доступ к единому информационному пространству консалтинговой сети региона.

[127] Разработано автором по материалам исследования.

4. Оценки и определения наиболее рациональных форм взаимодействия работников компании и потребителей консалтинговых услуг, а также партнеров по совместной деятельности.

Одной из таких форм является все более набирающая свою силу и масштабы распространения, наряду с традиционными, технология краудсорсинга, что определяет значимость ее прицельного исследования в контексте повышения эффективности использования и развития профессиональных компетенций работников консалтинговой сетевой компании. Уточнение преимуществ и сопряженных с данной технологий вопросов имеет методическое и чисто практическое значение для оценки потенциальных эффектов от ее внедрения в конкретной консалтинговой компании. В данном случае –в многофилиальной компании ООО «Союз Консалтинг».

3.2 Разработка и апробация модели краудсорсинговой системы в консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков»

В процессе исследования основных составляющих синтетической компетентности работников консалтинговой компании, определяющей их конкурентоспособность на высококонкурентном рынке данного вида услуг в регионе, а также при рассмотрении направлений, технологий и форм наращивания соответствующего потенциала трудовых ресурсов компании неоднократно отмечалось особое значение и роль интеллектуального капитала в условиях новой экономики – экономики знаний. Акцентировалось также, что способность компании оперативно, эффективно и творчески реагировать на изменения в окружающем мире в значительной степени зависит от ее способности обучаться. В новой экономической модели знания, инновации, исследования и внедрение их результатов играют решающую роль.В мире постоянных изменений для того, чтобы сохранять конкурентное преимущество, компаниям необходимо искать свежие способы решения как повседневных, так и стратегических проблем. Актуальный во многих странах переход от «ресурсо-центрических» к «*человеко-центрическим*» способам управления

приводит к тому, что чем более неоиндустриальной становится экономика страны, тем большее число людей вовлекается либо в производство новых знаний и инноваций, либо в их приобретение и адекватное применение в практической деятельности.

Сотрудники крупных сетевых консалтинговых компаний испытывают острую потребность в информации о происходящих в ней и вокруг нее событиях. В зависимости от налаженности процесса обмена информацией определяется и социально-психологический климат в компании, что непосредственно влияет на результат ее деятельности. Наличие четких коммуникаций способствует решению многих организационных проблем, таких как координация деятельности работников отдельных филиалов относительно общей цели, обеспечение устойчивого взаимодействия с внешней средой, предоставление работникам филиалов компании необходимой рабочей информации и целевых указаний и др.

Актуальность управления идеями и знаниями как современного инструмента повышения успешности компаний признается все большим числом менеджеров и специалистов. Многие корпорации уже осознали важность управления знаниями и выделили специальные подразделения и сотрудников, деятельность которых связана с накоплением и обработкой знаний. Кроме того, сейчас разрабатывается большое количество информационных систем, предназначенных для организации оперативного и эффективного процесса управления знаниями. Краудсорсинг представляет собой радикально новый, но уже активно набирающий силу в современных, открытых к инновациям компаниях, подход к формированию и использованию интеллектуального капитала работников в создании продуктов и услуг. В последнее время «в мире наблюдается беспрецедентное явление: люди объединяются за малую плату или вообще бесплатно для выполнения задач, которые прежде считались уделом лишь компетентных сотрудников»[128]. Краудсорсинговые платформы позволяют объединить и синтезировать в соответствующие ком-

[128] Джефф Хау.Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса// Альпина Паблишер, М.-2012.

петенции творческую энергию совокупности работников в единый коллективный разум, необходимый для поиска новых решений стоящих перед компанией задач. Выше отмечалось, что благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий стало возможным объединение усилий и одновременная работа многих людей как единой команды над одним проектом. Особенно в консалтинговых компаниях для предоставления клиентам услуг, требующих синтетических и синергетических компетенций.

В соответствии с этим автором представляется целесообразным на основе выявления соответствующих возможностей адаптировать и апробировать технологию краудсорсинга для модельной компании – ООО «Союз Застройщиков», которая может рассматриваться как своего рода *внутрифирменный неформальный институт формирования и эффективного использования синтетических компетенций работников и получения синергетического (группового) эффекта от их взаимодействия*.

Отметим, что в любой крупной сетевой компании, имеющей множество функциональных подразделений и территориально распределенных филиалов, каковой и является рассматриваемая компания, существует проблема «распыления информации», которая связана с тем, что сотрудники одного подразделения практически не контактируют с работниками другого. Нередко возникает ситуация, при которой приходится использовать аутсорсинг, в то время как нужные разработки существуют внутри самой компании, но они известны лишь небольшому кругу лиц. Сотрудники, работающие в разных подразделениях, не могут воспользоваться достижениями друг друга, так как недостаточно о них осведомлены. Поиск информации в Интернете компании также не всегда приносит нужного результата: данных в современных корпоративных системах слишком много и среди них встречается большое количество дублированных и нерелевантных.

Современные технологии обмена знаниями, к которым можно отнести и краудсорсинг, позволяют сотрудникам крупных региональных компаний взаимодействовать друг с другом вне зависимости от географического распо-

ложения, занимаемой должности и профессиональных интересов. Использование краудсорсинга основано на законе Джоя, по которому «в любой области деятельности большая часть знания находится за пределами любой действующей в этой области организации»[129].

Как было отмечено выше, технология краудсорсинга, являясь одновременно повышающей квалификационный потенциал работников и эффективно его использующей, представляет собой инвестиционный проект особого рода. Поэтому, как и всякий другой проект, рассматриваемый в данном случае, начинается с постановки целей и задач, а также краткого описания предметной области.

Основная цель краудсорсинговых проектов состоит в «выявлении эффективных и инновационных идей, а также их«генераторов» — людей»[130] с целью организации эффективного использования их синтетических компетенций для предоставления в рассматриваемой компании качественных разноаспектных консалтинговых услуг. Другой не менее значимой целью является организация упорядоченного, простого в управлении и не требующего больших затрат процесса работы с инновациями, необходимыми не только для усовершенствования имеющихся в портфеле компании услуг, но и диверсификации последнего в соответствии с изменением потребностей реальных и потенциальных клиентов.

На рисунке 31 показан процесс создания и внедрения новых идей в деятельность консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков». Краудсорсинговая система предоставляет инструментальные средства и обеспечивает функционирование практически всех этапов разработки новых решений, используемых для формирования требуемых компетенций.

[129] Lakhani K., Panetta J. The principles of Distributed Innovation // Innovations: Technology, Governance, Globalization Summer 2007, Vol. 2

[130] Анализ данных в краудсорсинговых проектах . 2013.№ 01 // Изд-во «Открытые системы».

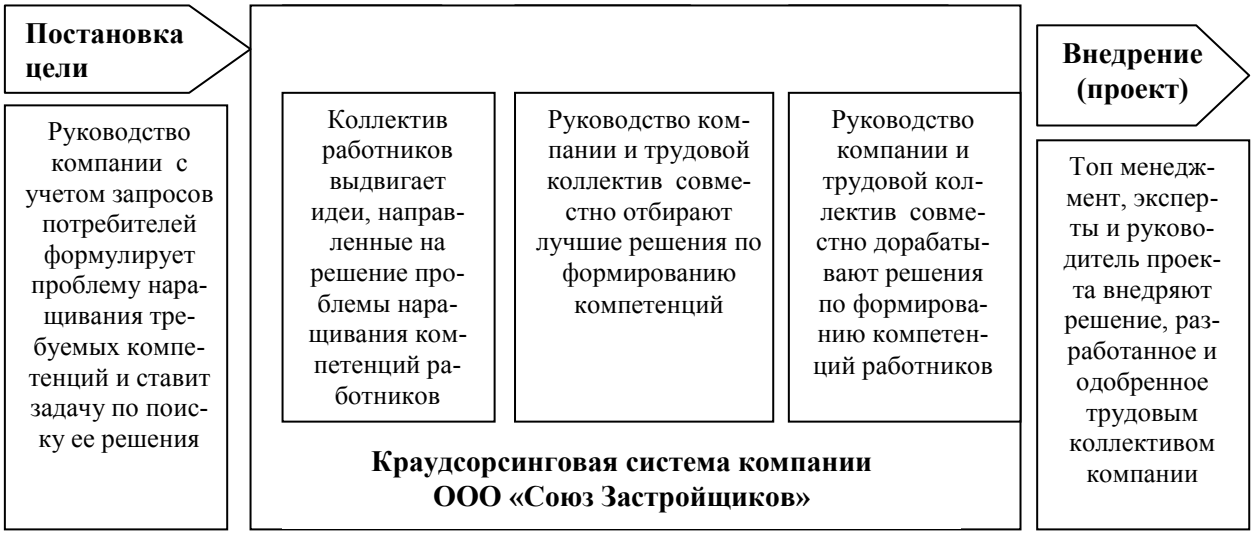


Рисунок 31 – Этапы создания и внедрения новых идей в деятельность компании ООО «Союз Застройщиков»[131]

Как видно на рис. 31, главной целью разработки внутрикорпоративной краудсорсинговой системы является построение единой информационной платформы и набора инструментальных средств, необходимых для создания и внедрения новых идей в деятельность компании ООО «Союз Застройщиков» для формирования у работников требуемых компетенций. Данная система позволит наладить эффективные коммуникации между подразделениями консалтинговой сетевой компании, даст возможность творческим и инициативным сотрудникам проявить себя, а руководству предоставит новые и эффективные решения, направленные как на улучшение текущей деятельности компании, так и на ее стратегическое развитие. Кроме того, предполагается, что внедрение краудсорсинговой системы будет способствовать росту производительности труда за счет оптимизации существующих бизнес-процессов и автоматизации операционных процедур. Развитие профессиональных компетенций сотрудников компании и выявление наиболее талантливых кадров также являются одной из главных целей создания краудсорсинговой системы.

[131] Составлено автором работы с использованием материалов презентации «Что такое Сбербанк-Краудсорсинг?»

Важной особенностью краудсорсинга является также то, что он «абсолютно беспристрастен как в отношении национальной принадлежности, так и профессиональной квалификации. Имеет значение только конечный продукт»[132]. Таким образом, любой сотрудник компании имеет право предложить свою идею на корпоративный уровень. Ценность инициативы, идущей «снизу», заключается в том, что она самым непосредственным образом сказывается на том, как люди работают. Все поступающие решения проходят оценку участников краудсорсингового сообщества, а лучшие идеи передаются на рассмотрение экспертам и руководству компании.

В качестве основополагающих *критериев экспертной оценки* можно использовать следующие параметры: экономическая эффективность решения, возможность использования идеи в различных функциональных подразделениях компании, уникальность и инновационность идеи. Как показали результаты предварительной апробации, применение системы обмена идеями в ООО «Союз Застройщиков»позволяет решить следующие проблемы инновационного развития компании:

• увеличить творческую активность сотрудников;

• обеспечить необходимые условия для генерирования идей, обмена знаниями и реализации инновационных проектов для повышения качества и диверсификации предоставляемых консалтинговых услуг;

• создать базу знаний и лучших практик, используемых в компании.

Краудсорсинговая система рассматривается как часть концепции единого цифрового рабочего места – ООО «Союз Застройщиков»digital Workplace, а также является функционально взаимосвязанной с другими IT-решениями, используемыми в компании.

Для успешного функционирования краудсорсинговой платформы в ООО «Союз Застройщиков» необходимо выполнение следующих условий:

[132] Джефф Хау – Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса// Альпина Паблишер, М.-2012

• добровольность выполняемой работы, т.е. генерация новых идей и предложений должна исходить от сотрудников компании добровольно, а не по распоряжению руководства;

• наличие системы, спроектированной для работы многих людей, т.е. поддерживающей многопользовательский режим работы и возможность обновления информации в режиме реального времени;

• наличие механизмов фильтрации информации и выбора лучших решений, т.е. необходимо использование модуля экспертных оценок. Также должен существовать способ оценки и обработки вклада каждого участника. Для обеспечения разнообразных подходов нужно вытащить участников «на свет» и предоставить каждому возможность выразить свою индивидуальность, свои «локальные знания»[133].

В то же время, как показывают результаты имеющейся практики внедрения данной системы, важной проблемой многих краудсорсинговых проектов являются вопросы *мотивации участников*. Важно учитывать тот факт, что люди сами решают, участвовать им в проекте или нет, исходя из собственных знаний и опыта, а также определенных мотивов. Каждый участник должен быть заинтересован в выполнении работы, получая за нее то или иное поощрение. Наличие системы вознаграждений за участие в обмене знаниями и идеями будет способствовать росту заинтересованности каждого сотрудника компании в наращивании требуемых компетенций.

В технологии краудсорсинга оплата работы не практикуется вовсе или она невелика. Поэтому стимулом для сотрудников может служить не столько материальное вознаграждение, сколько различные бонусы: подарки и сувениры, признание руководства компании, карьерное продвижение. Решающими мотивами могут также стать возможность самоутверждения, общения и взаимовыгодного сотрудничества с такими же участниками сообщества, возможность изменить будущее в лучшую сторону, раскрытие своего потенциа-

[133] Джефф Хау – Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса// Альпина Паблишер, М.-2012

ла, своей уникальности, участие в создании инноваций, возможность почувствовать себя частью коллектива, осознание того, что твое мнение важно и является вкладом в общее дело.

По мнению Й. Бенклера, мотивация бывает внешней и внутренней. В основе внешней мотивации лежит принцип «кнута и пряника». Внутренняя мотивация включает в себя «творческое развитие, веру в проект, чувство принадлежности к коллективу и обязательства перед ним, возможность повысить свою репутацию в сообществе. Информация, знания и культура — это ключевые факторы человеческой свободы и развития личности, поэтому не рядовое значение имеют способы их возникновения и распространения. Изменения, которые произошли благодаря распространению информации через сеть, имеют очень глубокий характер»[134].

Таким образом, большинство сотрудников компании ООО «Союз Застройщиков» будут рассматривать участие в краудсорсинговом проекте как возможность:

• преодолеть все административные барьеры и донести свои идеи и предложения до руководства компании;

• стимулирования карьеры и повышения своей профессиональной компетентности и ценности для работодателя;

• самореализации и оказания влияния на деятельность своей компании;

• применения своих знаний не только в профильных, но и в новых областях;

• наладить новые деловые контакты и пообщаться с единомышленниками;

• получить небольшое материальное и/или моральное вознаграждение.

Создание информационной платформы, объединяющей активных сотрудников, желающих принять участие в решении бизнес-задач, стоящих перед компанией, позволяет существенно расширить круг реально вовлеченных в развитие компании людей. Для творческих и инициативных специалистов

[134] Бенклер Й. Богатство сетей: как общественное производство трансформирует рынки и свободу». 2006// http://www.успех.укр/kniga-yohay-benkler-bogatstvo-setey/ http://www.успех.укр/kniga-yohay-benkler-bogatstvo-setey/.

краудсорсинговые проекты - это и «среда для самообразования и самореализации в процессе коллективной работы над сложными проектами в интересующих областях, и симулятор и стимулятор карьеры, а также способ повышения своей профессиональной ценности для работодателей»[135].

На начальном этапе при внедрении краудсорсинговой системы, как правило, необходимо объяснить сотрудникам целесообразность такого шага для того, чтобы они участвовали в реализации данного проекта, а не препятствовали ему. Также немаловажным фактором успешного внедрения любой информационной системы является ее принятие и активное использование руководством компании ООО «Союз Застройщиков».

Создаваемая краудсорсинговая платформа должна рассматриваться как:

• новый способ поиска идей и принятия решений;

• система взаимодействия и объединения инициативных и творческих сотрудников компании;

• мощный инструмент формирования конкурентных преимуществ компании на рынке консалтинговых услуг;

• эффективное использование возможностей коллективного разума.

Прежде чем запустить глобальный проект, представляется целесообразным вначале реализовать «пилотный» проект на локальном уровне (в отдельном филиале компании). Это необходимо для того, чтобы узнать, как на практике будет функционировать тот или иной модуль системы, проанализировать возникшие ошибки и внести необходимые коррективы в логическую и программную архитектуру. При доработке системы большое внимание также нужно уделить замечаниям и комментариям сотрудников, что позволит разработать программный продукт, который будет удобен для клиентов – потребителей услуг компании ООО «Союз Застройщиков» и достаточно простым в использовании. Краудсорсинговая система компании ООО «Союз Застройщиков»должна стать мощным инструментом внутрикорпоративного

[135] Поиск идей через поиск людей // официальный сайт компании «Witology». – Электронные текстовые данные. – http://witology.com/

взаимодействия и обмена идеями. А это возможно только при соблюдении следующих условий:

• локализация системы (т.е. поддержка русского языка в системе);

• понятный и дружественный интерфейс;

• процесс внедрения краудсорсинговой платформы должен сопровождаться активной информационной поддержкой, т.е. необходимо рассказывать пользователям о новой системе и проводить тренинги по её использованию.

В отношении ее архитектуры представляется, что краудсорсинговая система компании ООО «Союз Застройщиков» будет разработана и реализована на основе Web-платформы. В соответствии с Web-технологией, на сервере публикуются необходимые для работы системы документы и приложения, которые обрабатываются, визуализируются и интерпретируются программой навигации (браузер), функционирующей на рабочей станции пользователя. Логически Web-портал представляет собой страницу, объединяющий гиперссылками различные документы, которые могут быть связаны с компьютерными программами и содержать ссылки на следующие объекты:

• другой Web-документ или документ другого формата;

• мультимедийный объект (рисунок, звук, видео);

• приложение, которое при переходе по ссылке будет передано с сервера на рабочую станцию для интерпретации и запуска;

• любой другой сервис – электронную почту, копирование файлов с другого компьютера сети, поиск информации и т.д.

В отличие от стандартной программы, web-приложение можно использовать на любом компьютере, оно не требует специальной настройки и установки. Кроме того, приложение масштабируемо и может использоваться на различных устройствах (рабочих станциях, тонких клиентах, планшетах, смартфонах) под управлением различных операционных систем.

Как и любая другая информационная система, краудсорсинговая платформа должна иметь свои характеристики и требования, в соответствии с которыми можно определить ее функциональность и эффективность. К таким *требованиям* относятся:

– функциональная полнота;

– локализация информационной системы;

– надежная система защиты информации;

– наличие инструментальных средств адаптации и сопровождения системы;

– реализация удаленного доступа и работы в распределенных сетях;

– возможность консолидации информации;

– обеспечение обмена данными между разработанными информационными системами и другими программными продуктами, функционирующими в компании ООО «Союз Застройщиков».

Так как компания ООО «Союз Застройщиков»имеет сложную филиальную структуру, для того, чтобы краудсорсинговой системой могли пользоваться все ее структурные подразделения, необходима реализация удаленного доступа. Кроме того, при разработке системы важно учитывать функциональную масштабируемость, т.е. возможность при необходимости реализовать и внедрить дополнительные модули, которые не требуются на начальных этапах проекта, а также масштабируемость по мощности, т.е. способность платформы нормально функционировать при увеличении количества пользователей, одновременно работающих в системе, и возрастанию объема обрабатываемой информации. Краудсорсинговая система должна обеспечивать надежную защиту данных, для чего необходимы парольное разграничение доступа и многоуровневая система защиты информации.

На рисунке 32 показана общая схема работы краудсорсинговой платформы компании ООО «Союз Застройщиков».

Рисунок 32 – Схема работы краудсорсинговой платформы в компании ООО «Союз Застройщиков» [136]

[136] Составлено автором

Краудсорсинговая система призвана объединить сотрудников компании, у которых есть идеи по улучшению бизнес-процессов, и руководство, которое нередко нуждается в таких идеях и свежем взгляде на проблему. Результатом такого объединения становятся новые решения и проекты по улучшению существующих в компании бизнес-процессов и созданию новых.Доступ к платформе получают все сотрудники компании ООО «Союз Застройщиков». Авторизация в системе происходит по доменному имени и паролю (которые используются при работе в корпоративной сети), что значительно упрощает процедуру аутентификации, так как пользователям не придется запоминать новые данные. Кроме того, краудсорсинговая платформа будет доступна пользователям не только внутри корпоративной сети, но и за ее пределами. Таким образом, сотрудники компании получают возможность делиться своими идеями и обсуждать уже предложенные в любое время.

Краудсорсинговая платформа в компании ООО «Союз Застройщиков» состоит из следующих *функциональных модулей*:

1.Банк идей. Представляет собой модуль организации и сбора идей по улучшениям бизнес-процессов, повышению качества предоставляемых консалтинговых услуг, а также способам повышения квалификации от сотрудников компании. Любой пользователь может внести свое предложение в банк идей в один из подразделов, которые разделены по функциональному назначению (например, логистика, услуги, обслуживание клиентов, оформление торговых площадей). Другие участники краудсорсингового сообщества смогут обсуждать и оценивать предложенное решение.

2. Бизнес-кейсы. Модуль, основанный на целевых запросах: руководство компании обращается к коллективу с определенной проблемой или задачей, к решению которой планируется привлечь наибольшее количество людей. Работники предлагают свои решения, лучшие из которых определяются группой экспертов.

3. Система оценки. Включает в себя инструменты комментирования и голосования. Используется для оценки предложений, размещенных в модуле

«Банк идей», а также автоматического генерирования (на основе оценок) лучших идей и их предоставления экспертам. Данная система направлена на выбор решения из множества предложенных, с эффективностью которого должно согласиться большинство участников проекта.

4. Экспертный модуль. Доступ к данному модулю имеют только эксперты, определяющие наиболее перспективные решения, и руководители компании – лица, принимающие решение. В экспертный модуль помещаются лучшие предложения из разделов «Банк идей» и «Бизнес-кейсы» и происходит их итоговое обсуждение. Выходным результатом данного модуля является принятие решения о создании нового проекта.

5. Модуль поиска. Это вспомогательный модуль, необходимый для упрощения навигации по платформе и организации поиска по разделам и ключевым словам.

6. Успешные проекты. Это информационный модуль, в котором будут представлены отчеты о результатах внедрения идей и реализации проектов.

Все пользователи краудсорсинговой платформы делятся на три группы: участники сообщества, менеджеры, эксперты. На рисунке 33 представлена структура пользователейкраудсорсинговой платформы в компании ООО «Союз Застройщиков».

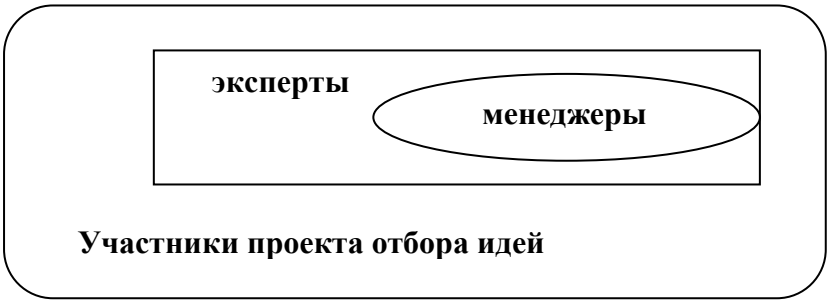


Рисунок 33 – Структура пользователей краудсорсинговой платформы в компании ООО «Союз Застройщиков» [137]

Уровень доступа к каждому модулю платформы определяется группой, к которой относится пользователь. Менеджеры – руководители функциональных подразделений компании, лица, принимающие итоговые решения, имеют доступ ко всем модулям краудсорсинговой системы. Они могут не

[137] Составлено автором работы

только предлагать собственные идеи и обсуждать чужие, но и открывать бизнес-кейсы, а впоследствиии оценивать предложенные решения. Кроме того, информацию об успешных проектах могут размещать только менеджеры. Эксперты – квалифицированные специалисты, которые признаны руководством компании лучшими в своей сфере деятельности. Эксперты могут предлагать свои идеи и отбирать лучшие предложения других участников сообщества. Все менеджеры относятся к группе экспертов. Оценка эксперта имеет больший вес, нежели оценки других пользователей. К участникам краудсорсингового сообщества относятся все сотрудники компании ООО «Союз Застройщиков». Каждый участник может предложить свое решение проблемы или новую идею, а также дать оценку другим предложениям из модуля «Банк идей».

Отвечающая перечисленным требованиям архитектура корпоративной краудсорсинговой системы консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков» представлена на рисунке 34.

В зависимости от типа входной информации возможно *два варианта* функционирования краудсорсинговой системы:

1. У сотрудника компании есть идея по улучшению, которую он хочет реализовать. В этом случае он публикует свое предложение в Банке идей, либо предоставляет решение одного из активных бизнес-кейсов. Затем предложенное решение оценивается участниками сообщества и экспертами при помощи системы оценки. В случае положительного результата предложенная идея поступает в экспертный модуль, где принимается решение о ее реализации. Выходным результатом становится новый проект.

2. Менеджер компании находится в затруднении и хочет привлечь к решению проблемы других сотрудников. В краудсорсинговой системе менеджер создает бизнес-кейс, а участники сообщества предлагают свои решения. Оценка идей происходит непосредственно самим менеджером, а также привлеченными экспертами. По итогам рассмотрения всех предложений менеджер выбирает наилучшее и реализует его. В случае успешного внедрения предложенной на краудсорсинговой платформе идеи менеджер публикует отчет в модуле «Успешные проекты».

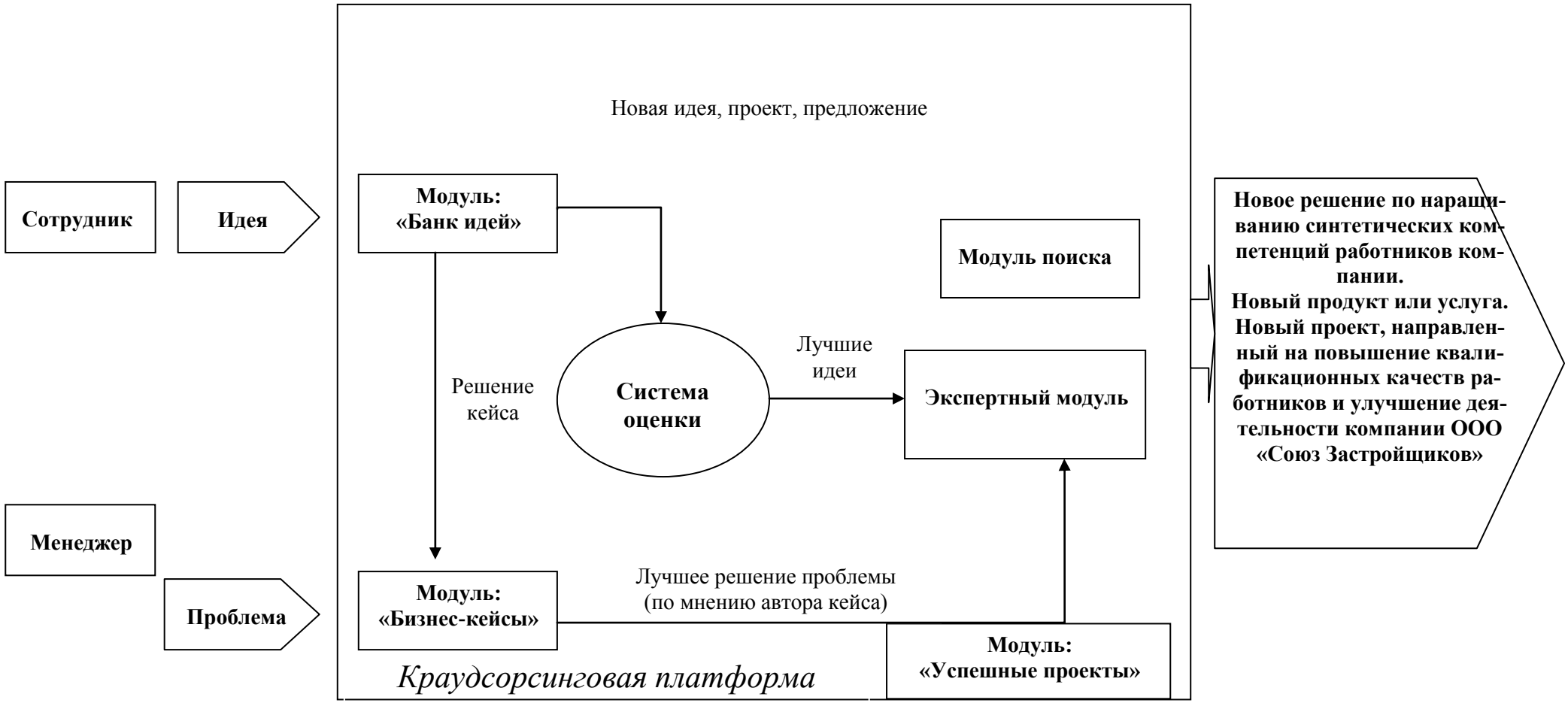


Рисунок 34 – Архитектура корпоративной краудсорсинговой системы консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков»[138]

[138] Разработано автором по материалам исследования.

Ядро любой краудсорсинговой системы составляют «семантические сети, которые, кроме пользователей, описывают дополнительные объекты, а также отношения между ними и пользователями»[139]. Все предложения пользователей по решению определенной задачи могут стать значимыми идеями, а обсуждения и оценки таких предложений другими пользователями отсеивают неудачные и отбирают самые лучшие. Главными действующими лицами в краудсорсинговых проектах являются пользователи, которых можно рассматривать как объекты анализа входных данных. Каждый объект может обладать определенным набором признаков: темы, в обсуждении которых пользователь принимал участие; идеи, которые он выдвигал или за которые голосовал; другие пользователи, с которыми он взаимодействовал.

Оценка эффекта от внедрения краудсорсинговой платформы в компании ООО «Союз Застройщиков».

Возможные риски и перспективы развития.

Как правило, для оценки экономического эффекта от внедрения информационных систем используется показатель «возврата от инвестиций» (returnoninvestment - ROI). Однако к современным инструментам управления знаниями он неприменим в силу «нематериальности» предмета оценки. Не всегда есть возможность напрямую оценить и представить в стоимостном выражении те преимущества и выгоды, которые предоставляет внедряемая информационная система. Часть эффектов от внедрения краудсорсинговой платформы не поддается финансовой оценке, хотя в дальнейшем может значительно повлиять на финансовые результаты деятельности компании ООО «Союз Застройщиков».

Представляется в данной связи, что экономическая оценка такого рода технологий должна формироваться с учетом понятия «знания» как экономического фактора. Сами по себе информационные системы управления знаниями экономически невыгодны – прибыль приносят только действия компании, реализованные на основе эффективного использования знаний. Тем не

[139] Анализ данных в краудсорсинговых проектах. 2013. № 01 //Изд-во «Открытые системы».

менее, экономическую оценку системы управления знаниями можно сформировать, отталкиваясь от понятия «интеллектуальный капитал».

Иными словами, оценка финансового эффекта от внедрения краудсорсинговой системы в компании ООО «Союз Застройщиков» должна в большей степени основываться на качественных, нежели на количественных показателях успешности проекта.

Для *качественной оценки эффективности* краудсорсинговой платформы необходимо разработать сбалансированную систему показателей, которая включает в себя:

а) описание целей проекта;

б) описание ключевых показателей эффективности;

в) описание критических факторов успеха.

К основным «*показателям эффективности краудсорсинга* можно отнести следующие:

количество новых идей, предложенных в ходе проекта;

количество денежных средств, которые компания сэкономила в результате внедрения новых идей;

значение добавленной стоимости бренда или компании;

уменьшение времени и ресурсных затрат на анализ и сбор данных в рамках направления исследований;

число привлеченных ресурсов (трудовых, инвестиционных и др.)»[140].

Как показывает практика, существующая в настоящее время технология краудсорсинга позволяет снизить и затраты, и время, необходимое для генерации инновационных идей и методов, а также найти баланс между дефицитом и избытком информации. Виртуальная платформа значительно снижает операционные расходы, при этом позволяя работникам компании объединять усилия для решения существующих задач.

[140] Иванов В.В., Коробова А.Н. Международные технологии краудсорсинга для развития инновационных кластерных зон (материалы сайта http://www.crowdintell.com/novisti/international-crowdsourcing-technologies_rus_ivanovv_korobovaa.html).

Критические факторы успеха от внедрения краудсорсинговой системы в компании ООО «Союз Застройщиков» можно разделить на несколько подгрупп:

1. Эффективность: оптимизация бизнес-процессов, повышение производительности труда и качества предоставляемых консалтинговых услуг, снижение издержек.

2. Продажи и маркетинг: увеличение потребительских свойств и конкурентоспособности услуг, освоение новых сегментов рынка консалтинга, рост продаж, оптимизация процесса взаимодействия с клиентами, повышение узнаваемости бренда компании.

3. Компетенция сотрудников: формирование синтетических и синергетических компетенций, вовлечение персонала в стратегическое развитие компании, повышение мотивации, выявление кадрового потенциала и новых лидеров.

4. Работа с инновациями: модернизация существующих и создание новых услуг, внедрение инноваций и текущую деятельность компании.

Проект внедрения внутрикорпоративной краудсорсинговой платформы можно рассматривать как один из этапов повышения эффективности системы управления компанией. Автоматизация процесса управления знаниями и идеями, направленная на наращивание требуемых компетенций работников для предоставления более качественных консалтинговых услуг в данном случае рассматривается как оптимизация деятельности компании ООО «Союз Застройщиков» с использованием возможностей современных информационных технологий. При этом под оптимизацией процесса управления понимается улучшение показателей эффективности и результативности. «Улучшение показателей эффективности ведет к выполнению критических факторов успеха, которые в свою очередь обеспечивают достижение поставленных целей»[141].

[141] Черненко М.В. Экономический эффект от внедрения систем управления предприятием// http://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/19.shtml.

Несмотря на большое количество положительных эффектов, использование внутрикорпоративной краудсорсинговой платформы сопряжено с определенными рисками. В первую очередь, при краудсорсинге невозможно сохранение конфиденциальности информации. Так как предложенные решения доступны всем пользователям системы, они могут стать известны и конкурентам. Для минимизации риска потери ценной информации необходимо обеспечить контролируемый доступ к ресурсам. Возможно несколько вариантов организации такого доступа: разделение внутренних и внешних инструментов подтверждения прав доступа, создание и хранение журнальных записей в краудсорсинговой системе, централизованный контроль изменений состояния системы.

Другим немаловажным риском является возможное низкое качество некоторых предложенных разработчиками решений. Для предотвращения этого нужно создать условия, при которых краудсорсинговая платформа не должна стать обычным форумом, где сотрудники просто высказывают свое мнение. Она является полноценным инструментом обмена идеями и знаниями. Кроме того, бизнес часто оказывается не готов к использованию социальных платформ: сотрудники не всегда используют такие системы для выполнения рабочих задач и часто такие системы расходуют рабочее время и становятся площадкой для разглашения коммерческой тайны.

Качество предложенных на краудсорсинговой платформе решений напрямую зависит от заинтересованности и профессионализма сотрудников компании, поэтому очень важно правильно мотивировать персонал на участие в подобных проектах. Как было сказано ранее, обмен идеями должен происходить на добровольной основе. Поэтому при краудсорсинге не нужно четко контролировать сроки исполнения, а также специально оговаривать условия, которые могут влиять на решение задач. Нередко для того, чтобы мотивировать людей на выполнение какой-либо задачи, нужно предоставить им свободу действий, а не ограничивать их в решениях. Однако при этом важно сохранить некоторую управляемость процесса генерации идей, поддерживать

определенный порядок в обсуждениях для того чтобы обеспечить качественный результат.

При успешной реализации проекта внедрения пилотной версии краудсорсинговой системы в компании ООО «Союз Застройщиков» возможна её дальнейшая разработка и *развитие* в следующих направлениях:

1. Руководство компании ООО «Союз Застройщиков» может при помощи краудсорсинговой платформы выносить на обсуждение проекты основополагающих документов (стратегия компании, кодекс поведения, политики и стандарты) и на основе мнений участников обсуждения составлять финальную версию документа. Это позволит компании учитывать мнения сотрудников и совместно принимать важные решения.

2. Создание профессиональных сообществ в рамках одной платформы позволит объединить сотрудников профильных подразделений из разных регионов, а не только филиалов одного региона, наладить эффективные «горизонтальные коммуникации», вовлечь в решение актуальных для бизнеса задач максимально широкое число участников.

3. Привлечение клиентов компании к участию в краудсорсинговых проектах. В будущем компания ООО «Союз Застройщиков» может внедрить внешнюю краудсорсинговую платформу, на которой клиенты и партнеры компании могут предлагать свои идеи, направленные на совершенствование процесса взаимодействия с потребителями предоставляемых компанией услуг; разрабатывать новые услуги; оценивать качество работы филиалов, коллективов и отдельных сотрудников. Поэтому использование внешнего краудсорсинга можно рассматривать как естественный эволюционный шаг в развитии системы управления идеями и инновациями. «Если клиент всегда прав, то почему бы не предоставить ему средства для выражения своих предпочтений?»[142].

[142] Джефф Хау – Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса// Альпина Паблишер, М.-2012

Как показывают результаты предварительной экспертизы и практической апробации проекта по разработке и внедрению модели внутрикорпоративной краудсорсинговой системы в консалтинговой сетевой компании ООО «Союз Застройщиков», данная система позволит решить следующие проблемы, которые стоят перед компанией:

• организация более эффективных коммуникаций между подразделениями и филиалами;

• преодоление административных барьеров между сотрудниками и руководством компании;

• создание единой информационной платформы обмена знаниями и идеями;

• повышение производительности труда за счет оптимизации бизнес-процессов и автоматизации операционных процедур;

• облегчение поиска информации во внутрикорпоративных информационных системах и др.

Таким образом, успешное внедрение и функционирование разработанной модели информационной системы управления идеями и организации внутрикорпоративного взаимодействия в компании ООО «Союз Застройщиков» позволит наладить эффективный процесс обмена знаниями и идеями как внутри самой компании, так и за ее пределами.

Кроме того, за счет оптимизации процесса взаимодействия между филиалами (территориально удаленными, имеющими различное функциональное назначение), обмена знаниями и лучшими практиками разработанная краудсорсинговая система способствует развитию и значительному увеличению интеллектуального капитала компании и, как следствие, повышению ее конкурентоспособности на рынке услуг.

3.3 Информационно-организационный механизм повышения потенциала конкурентоспособности работников консалтинговой сети

Предложенный и реализованный в процессе исследования подход к наращиванию синтетических компетенций работников консалтинговой компании, имеющей филиальную сеть, а также разработанные или адаптированные к специфике консалтинговой деятельности методы, модели, технологии и инструменты поддержки принятия того рода решений (включая использование технологий дополнительного профессионального образования и обучения работников), объединенные общей авторской концепцией, формируют структуру и состав *информационно-организационного механизма* повышения конкурентоспособности работников консалтинговой сети. Субъектами данного механизма являются руководители головного подразделения и отдельных филиалов компании, а в качестве объекта выступают непосредственно ее работники. Инструментарий определения вариантов повышения качества рабочей силы консалтинговой компании (в том числе на основе ее объективной оценки) является неотъемлемым блоком данного механизма, поскольку позволяет определить обоснованные направления решения кадровых проблем.

В рамках формируемого механизма в составе корпоративной системы эффективного использования, подбора, ротации и наращивания конкурентоспособности работников консалтинговой компании, определения вариантов их стимулирования предлагается выделить три обеспечивающие подсистемы: функционального, информационного и аналитического обеспечения (рис.35).

В рамках информационного обеспечения процесса повышения конкурентоспособности работников консалтинговой компании для качественной реализации каждой отдельной функции используется информация, которая в виде потока специальных информационных данных постоянно поступает в подсистему принятия кадровых решений из рабочей среды, то есть извне (из внешней среды, прежде всего, от организаций-потребителей консалтинговых услуг), а также от компании и ее структурных подсистем. Для работы над этими данными формируются комплексные процедуры, направленные на выполнение определенного законченного цикла по обработке информации – от ее «сбора» до соответствующего «выбора».

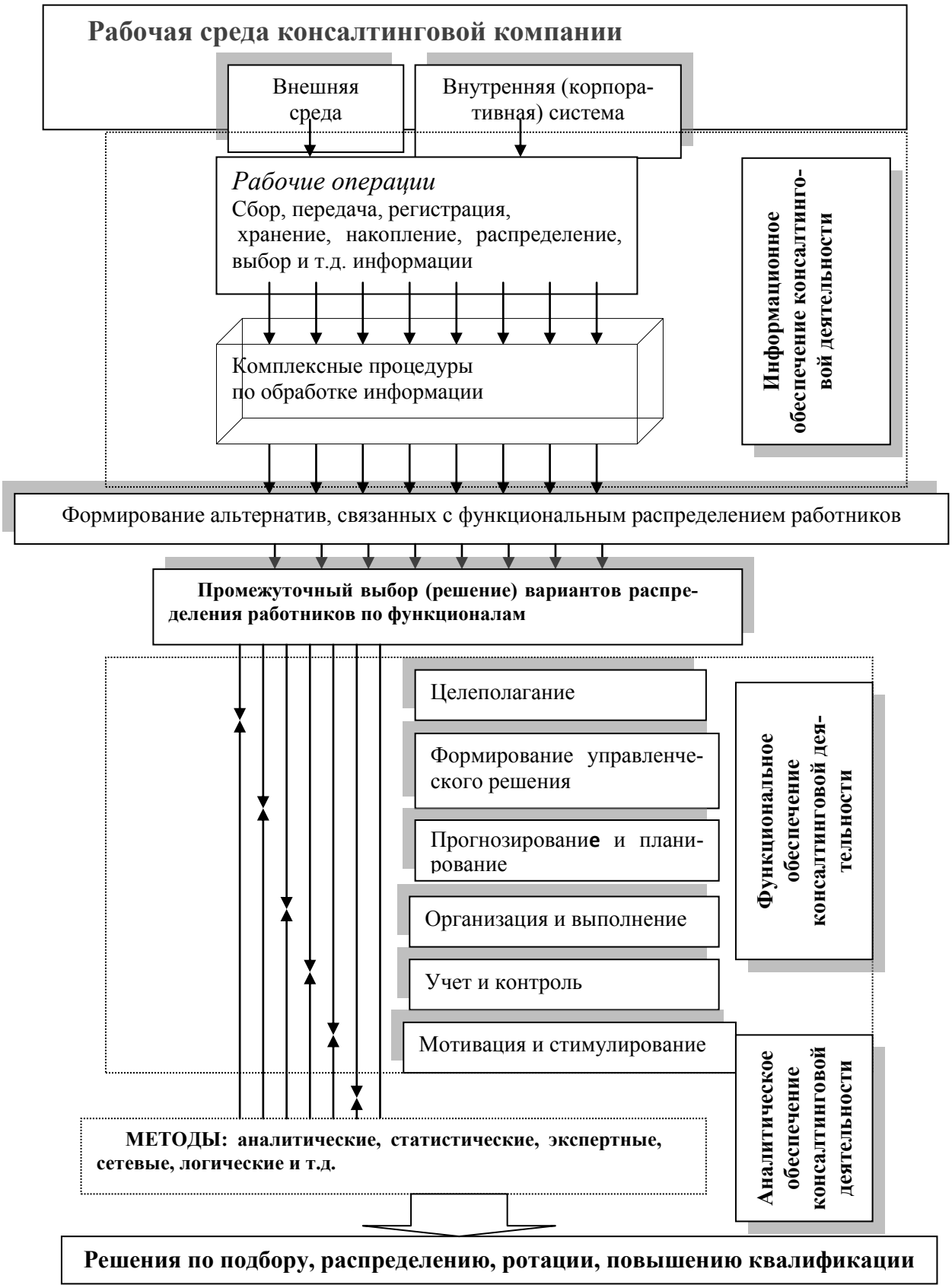


Рисунок 35 – Логическая схема системы использования, подбора, ротации и наращивания компетенций работников консалтинговой компании[143]

[143] Разработано автором.

В рамках функционального обеспечения данного процесса постоянно реализуются все этапные функции (этапные процедуры): выделение целей (целеполагание), формирование управленческих решений, прогнозирование, планирование, организация, учет и контроль, мотивация и стимулирование работников к качественному выполнению своих профессиональных обязанностей, а также к повышению квалификационного уровня работников.

Важным блоком является подсистема аналитического обеспечения, которую формируют не только традиционные, но также разработанный автором инструментарий формирования конкурентоспособных работников консалтинговой сети. Учитывая их адаптацию к специфике компаний, представляется целесообразным его применение в консалтинговых компаниях других отраслевых профилей, а также (при условии их дополнительной коррекции) – в сетевых компаниях разной отраслевой принадлежности и видов деятельности.

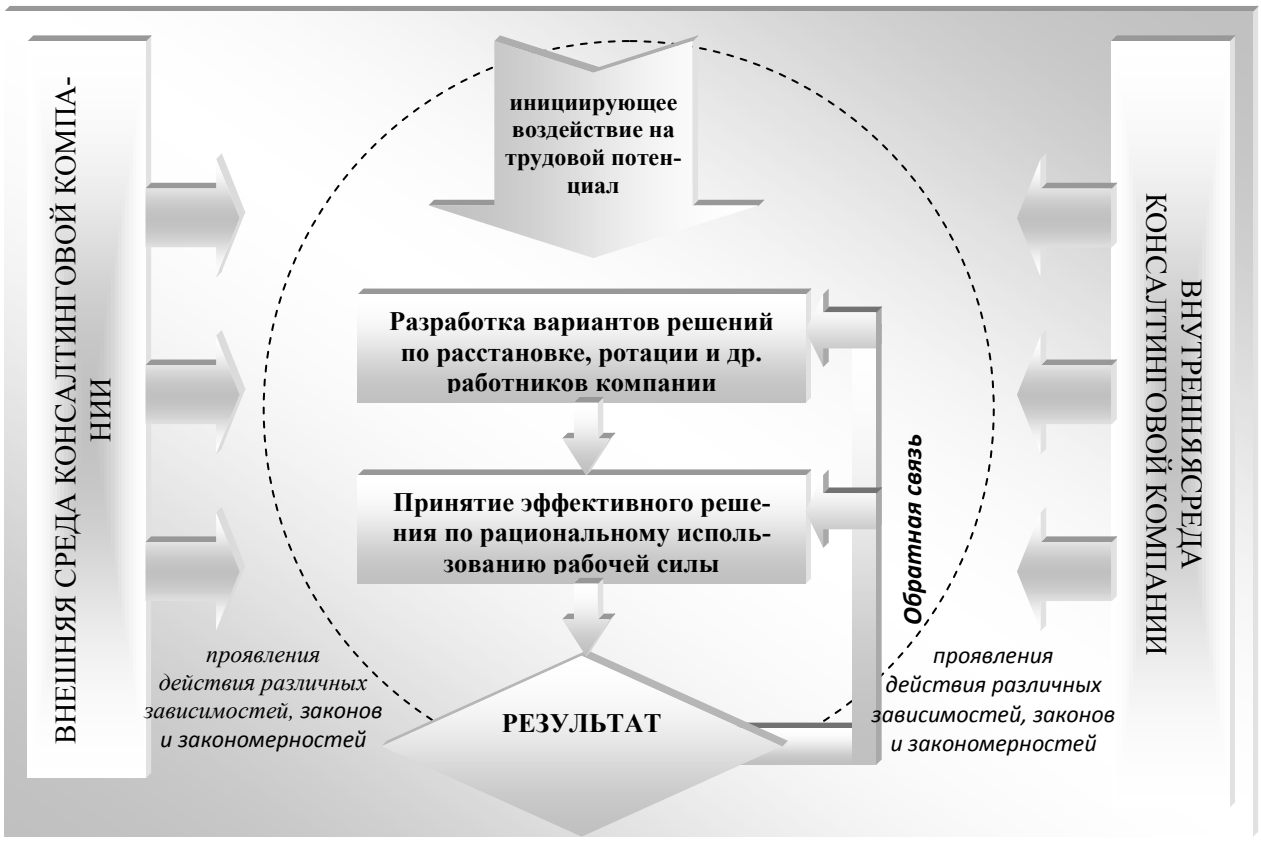


Рисунок 36– Обобщенная схема информационных потоков в процессе принятия решений по использованию рабочей силы консалтинговой компании[144]

На рисунке 36 показана обобщенная схема информационных потоков, формирующихся в процессе принятия кадровых решений по перечисленным

[144] Разработано автором.

выше направлениям. При этом важным аспектом, касающимся общих подходов к процессу выбора единой HRM-системы, дающей возможность унифицировать и управлять процессами принятия решений по рационализации использования рабочей силы, реализовать единую учетную политику, унифицировать документацию по трудовым ресурсам и создать эффективную, действующую систему мотивации работников сети и оплаты его труда, представляется формирование и поддержка в актуальном состоянии репозитория бизнес-процессов, охватывающего весь спектр предоставляемых компанией услуг консалтингового характера.

Структурно-логическая схема построения информационно-организационного механизма формирования конкурентоспособности работников консалтинговой компании представлена на рисунке 37.

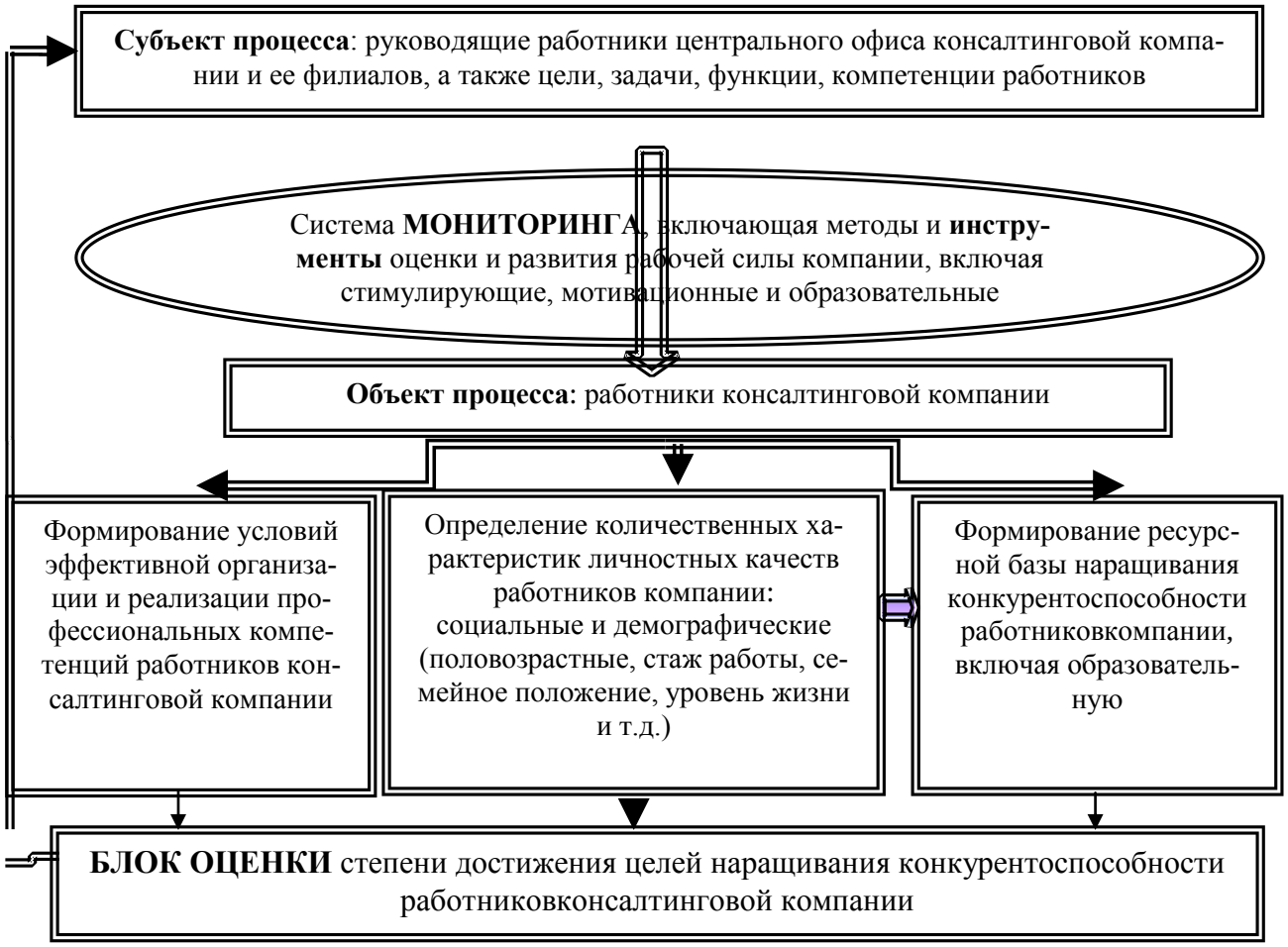


Рисунок 37 – Структурно-функциональная схема построения информационно-организационного механизма формирования конкурентоспособности работников консалтинговой компании[145]

[145] Разработано автором по результатам исследования.

Как видно на рисунке 27, в систему мониторинга входят также методы и инструменты поддержки принятия кадровых решений. По мнению Е.А.Зотовой и И.В.Ильина, «при таком подходе через мониторинг кадровой ситуации становится возможным выстроить модель формирования состава кадров компании, поскольку данные мониторинга позволяют прогнозировать и планировать оптимальную потребность в персонале. В данной модели соединяются все участники системы формирования кадров: образовательные учреждения, работодатели, органы управления компании, органы занятости, сеть региональных кадровых центров. Благодаря этому единству становится возможным качественно улучшить кадровый состав компании в регионе на основе взаимодействия учебного и научного процессов с деятельностью компании»[146]Отметим, что одним из эффективных способов успешного действия данного механизма и. как следствие, рационального использования рабочей силы консалтинговых компаний, является применение механизмов государственно-частного партнерства, которые именно в инфраструктурной сфере находят все большее распространение. Как показывает российская и мировая практика, во многих случаях использование механизма ГЧП в рамках инфраструктурных проектов (в том числе связанных с предоставлением разного рода услуг, а также наращиванием профессиональных компетенций работников) может стать одним из основных путей развития консалтинговых компаний, поскольку такие проекты всегда сопряжены с высокими затратами. Привлечение частного инвестора в качестве партнера государства помимо облегчения финансового бремени зачастую позволяет существенно улучшить и качество предоставляемых компанией услуг. Модель ГЧП может быть привлекательна как для государства, так и для бизнеса, поскольку государство получает дополнительный источник финансирования социально необходимой инфраструктуры в условиях бюджетной экономии, а частный сектор имеет возможность реализовывать ГЧП – проекты в условиях сокращающегося спроса и получает источник долгосрочного дохода.

[146]Зотова Е.А., Ильин И.В. Организационно-методические аспекты формирования системы мониторинга кадрового потенциала на предприятиях информационно-технологической отрасли//Глобальный научный потенциал. 2017. №2 (71).-С.48-51.

В рамках реализации разработанного механизма (рис.36) в компании ООО «Союз Застройщиков» на основании показателей бизнес-плана (утверждается ежегодно Правлением компании), который ставит перед компанией ряд общих ключевых задач на перспективу (достижение очень высоких результатов, последовательное увеличение собственной стоимости, занятие высоких позиций на рынке, повышение профессиональных компетенций работников для достижения этих результатов), формируется Производственный контракт компании. Производственный контракт компании, в свою очередь, является основой для Производственных контрактов бизнес-направлений /бизнес-функций и самостоятельных структурных подразделений компании (филиалов).

В соответствии с данным документом каждый отдельный работник компании должен четко осознавать свою роль в достижении целей, стоящих перед его непосредственным подразделением и бизнес-направлением/бизнес-функцией/самостоятельным структурным подразделением, а также результаты личного вклада, которые от него ожидают. В данном контексте сотрудники стремятся: повышать свой квалификационный уровень и конкурентоспособность, зарабатывать больше, иметь прозрачные и однозначные критерии оценки своих профессиональных компетенций и эффективности их использования в процессе предоставления консалтинговых услуг клиентам, использовать все имеющиеся возможности для профессионального роста и развития.

Для этих целей в компании ООО «Союз Застройщиков» действует Программа краткосрочного стимулирования (ПКС),которая является неотъемлемой составляющей системы управления эффективностью деятельности и использования трудового потенциала и соответствует как тактическим, так и стратегическим целям компании, поддерживает достижение бизнес-плана на текущий год. В этой роли Программа краткосрочного стимулирования является связующим звеном между исполнением бизнес-задач компании и обеспечением необходимой для этого мотивации работников.

Программа краткосрочного стимулирования ориентирована на решение следующих основных задач и достижение целей:

1. Повышение уровня прозрачности премирования работников.
2. Управление процессом личного развития сотрудников.
3. Согласование индивидуальных и коллективных целей.
4. Четкое определение целей деятельности компании как сложно структурированной системы и всех ее филиалов.
5. Вложенность целей наращивания профессиональных компетенций работников филиалов и компании в целом в тесном сопряжении с целями их деятельности.
6. Своевременное планирование перспективной деятельности компании и ее филиалов в текущем периоде.

Для успешной реализации данной программы определяются ответы на следующие вопросы:

1. Как оценить личный вклад работника в достижение бизнес-целей компании?

2. Каким качествами должен обладать сотрудник компании ООО «Союз Застройщиков»?

На эти вопросы можно ответить, учитывая, что все в консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков» базируется на определенных ценностях, то есть ориентирах, на которые опирается компания для достижения своих целей и которые отличают данную компанию от других.

Ценности компании ООО «Союз Застройщиков» являются основой, "краеугольным камнем" корпоративной культуры.В компании разработана и действует модель компетенций, которая отражает то, как ценности проявляются в поведении людей. При этом компетенции представляют собой практический инструмент, определяющий поведение сотрудников компании. Они помогают каждому усвоить корпоративные ценности, стандарты поведения и опираться на них в своей деятельности (рис.38). В настоящее время в компании ООО «Союз Застройщиков» большое внимание уделяется развитию ор-

ганизационного потенциала, поскольку он выступает вкачестве мощного стратегического инструмента не только для решения кадровых вопросов, прежде всего, более эффективного использования рабочей силы, а также повышения конкурентоспособности работников, но для создания дополнительной стоимости компании. Данный инструмент позволяет решать проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников компании, а также дает основу для проведения организационных преобразований в системе трудовых ресурсов. Организационный потенциал - широкое понятие, включающее в себя такие характеристики организации, как компетенции, способность к изменениям, организационная культура, соотнесение целей персонала и стратегии компании, лидерство и управление знаниями.

Рисунок 38 – Корпоративные ценности и компетенции компании ООО «Союз Застройщиков»[147]

В компании ООО «Союз Застройщиков» развитие организационного потенциала является новым направлением и пока, в основном, заключается в развитии лидерских и технических навыков и управлении знаниями сотрудников. Программы по развитию организационного потенциала существуют в

[147] Источник: официальный сайт http://союз-застройщиков.рф/about-company.html.

таких ключевых сферах деятельности компании, как предоставление консультационных и риэлтерских услуг, ИТ-консалтинг и инжиниринг. В будущем, наряду с оценкой компетенций и обучением персонала, потребуется более глубокое изучение и решение более сложных вопросов развития организационного потенциала, в частности, организационной культуры, приверженности и лидерства, формирования синтетических компетенций работников, а также существенно большей корреляции стратегии и целей компании с целями ее сотрудников.

Последовательное и целенаправленное решение этих вопросов в рамках разработанного информационно-организационного механизма в процессе наращивания конкурентоспособности работников будет способствовать более высоким рыночным позициям как отдельных филиалов, так и компании в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заметно возросшая роль и место инфраструктурных компаний в современной экономике России, определяемая их значимостью для поддержки успешного функционирования предприятий производственной сферы в условиях негативного воздействия совокупности общесистемных факторов, объясняют особую важность применения новых механизмов повышения конкурентоспособности их работников. При этом очевидна необходимость наращивания инновационных компетенций как индивидуального характера, так и групповых, поскольку зачастую предоставляемые услуги требуют использования коллективного интеллекта, синтетических и синергетических компетенций.

В диссертации показано, что отраслевая принадлежность, направления деятельности и способ формообразования организаций инфраструктурной сферы являются факторами, детерминирующими сущностно-содержательное определение, ролевые функции, модели организации и использования их рабочей силы. В этой связи было определена принципиальная важность учета обозначенной специфики компаний инфраструктурного типа при оценке и определении вариантов наращивания конкурентоспособности их работников посредством а) уточнения сущностно-содержательного представления профессиональных компетенций работников таких компаний; б) исследования специфики профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний разной отраслевой принадлежности; в) разработки инструментария оценки и повышения качества рабочей силы; г) инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации работников.

Результаты проведенного анализа показали, что организация деятельности работников сетевых компаний инфраструктурного профиля основывается на максимальном использовании таких их характеристик и качеств, как: мобильность, креативность, готовность к работе на разных участках сети, инновационность, большая ответственность за ошибочно принятое решение, в том числе управленческого характера, способность к использованию инфокомму-

никационных технологий в работе и управлении и т.п., - которые формируют синтетическое качество работников и определяют их конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках труда.

В работе обосновано, что для формирования теоретико-методологического базиса формирования конкурентоспособности работников консалтинговых сетевых компаний следует максимально учитывать их специфику как организаций четвертичного сектора экономики, для которых важной компонентой является знаниевая. В соответствии с этим автором последовательно выстроена убедительная аргументация детерминант конкурентоспособности работников консалтинговых компаний в актуальных императивах «новой нормальности». Показано, что для моделирования процесса управления конкурентоспособностью трудового потенциала консалтинговой компании необходимо системное исследование его внутренней среды и внешней окрестности, в совокупности формирующих не только наиболее значимые факторы, но и набор возмущающих воздействий, которые затем определяют множественность траекторий наращивания профессиональных компетенций работников. Это позволило разработать формализованное представление конкурентоспособности работников консалтинговой компании в рыночной среде, которое формируется не только в процессе их взаимодействия с получателями консалтинговых услуг, но также в результате повышения квалификации, наращивания требуемых компетенций.

При этом существенное место в работе отведено исследованию синергетических компетенций работников сферы сетевого консалтинга, поскольку для них требуется:

- во-первых, наличие у каждого работника определенной, требуемой должностными обязанностями, индивидуальной компетентности, способной продуцировать так называемые «локальные» или индивидуальные эффекты;

- во-вторых, способность работы в команде при необходимости получения синергетического эффекта совместной деятельности на тех направлениях работы (предоставлении специфических услуг), которые требуют успешной и

эффективной работы в команде, когда требуется использование профессиональных знаний коллектива с использованием мозгового штурма.

Анализ показал, что синергизм инфраструктурной компании несводим к простой сумме частных (индивидуальных) компетенций ее работников и рациональная организация способствует более эффективной командной работе. С другой стороны, при переходе к предоставлению других видов услуг возможен обратный процессе – сегрегация компетенций команды исполнителей, то есть разделение синергетической компетентности по какому-либо признаку, осуществление действий по такому разделению, а также получение желаемого результата от такого разделения.

Выделение таких особенностей рабочей силы консалтинговой компании позволило определить формализуемый с точки зрения оценивания состав компетенций: индивидуальная компетентность в интеллектуальной сфере, инвестиционная привлекательность работника, инфокомму-никационная компетентность, способность к командной деятельности, системная мобильность, способность к обеспечению капитализации бизнеса (компании). А именно, реализация совокупности перечисленных компетенций, формируя конкурентоспособность каждого работника и компании в целом (синергетическая компетентность) создает условия для повышения рыночных позиций компании, способствует изменению системы мотивации через наращивание профессиональной конкурентоспособности работников. Такое понимание специфики сетевых инфраструктурных компаний означает потенциальную способность их работников к активным взаимодействиям с внешней средой за пределами формальных рамок и правил функционирования компании. Основанная на следовании совокупности разработанных принципов модель управления формированием синергетических компетенций работников консалтинговой компании определяет важность учета «качества на входе» и получения с применением адаптивных технологий повышения компетентностных свойств требуемого «качества на выходе» с использованием дифференцированного подхода к управлению разными категориями работников консалтинговой компании.

Принятый в исследовании системный подход к формированию конкурентоспособности работников современной консалтинговой компании в направлении адаптации к новым условиям ведения бизнеса, с одной стороны, включает традиционные свои компоненты; с другой стороны, предполагает расширение спектра его составляющих за счет включения инструментов проведения кадровой политики - экономико-математического, статистического и информационно-технологического инструментария поддержки и реализации управленческих решений в отношении трудовых ресурсов. В соответствии с этим данный механизм в консалтинговой компании, функционирующей на рынке строительной индустрии, базируется на интеграции компетенций трех типов, определяющих содержание и специфику работы: собственно, консалтинговой компании; предприятий строительной отрасли – потребителей услуг; многофилиальной структуры.

Сетевая многофилиальная организации характеризуется значительно большей персонализацией, индивидуализацией, мобильностью (физической и интеллектуальной), которая рассматривается и как показатель динамики изменения профессиональных качеств работников компании, и как фактор трудовой деятельности, позволяющий работнику наиболее полно реализовать свой потенциал, а также высокой коммуникативностью работников, созданием условий для получения желаемого эффекта от формируемых в коллективе синергетических компетенций.

На этой концептуальной основе в диссертации разработана схема формирования и наращивания синтетических компетенций работников компаний строительного консалтинга, в рамках которой взаимоувязаны индивидуальная и корпоративная составляющие процесса наращивания требуемых компетенций для получения желаемого эффекта через посредство: стимулов и полномочий, мотивов и квалификации, интеллектуального капитала работника и компании в целом. В дополнение к данной схеме определены направления и источники инвестиций в развитие интеллектуального капитала, а также разработана примерная классификация инвестиций в наращивание системных компетенций работ-

ника. С использованием метода позиционирования работников консалтинговой компании, в основу которого положено имитационное моделирование развития их системных компетенций в тесном сопряжении со стратегией развития компании, проводится дифференциация кадров по их инвестиционной привлекательности. С помощью метода стимулирующей и мотивирующей аттестации определяются этапы идентификации профессиональных компетенций работника, оценки его индивидуального интеллектуального капитала, уточняются цели его развития и объемы требуемых для этого инвестиций (включая соинвестирование).

Для проведения полиаспектной оценки и последующего отбора работников для инвестирования в развитие их интеллектуального капитала в исследовании разработана концептуальная модель оценки «качества рабочей силы консалтинговой компании», в понятие которого включается вполне определенный уровень не только требуемых компетенций, но также профессионально-квалификационных качеств, необходимых для предоставления услуг высокого качества. При разработке модели, во-первых, применялся системный подход, позволяющий синхронизировать учет всех компетентностных «граней» качества рабочей силы; во-вторых, учитывался синергизм сочетания требуемых компетенций; в-третьих, оценивались внешние и внутренние детерминанты – региональные, отраслевые, внутренние; в-четвертых, принималось во внимание состояние институциональной и информационной инфраструктуры предоставления консалтинговых услуг; в-пятых, использовались результаты мониторинга регионального рынка труда и системы повышения образовательного потенциала работников консалтинговых компаний; в-шестых, учитывались стратегические ориентиры развития потребителей услуг и самой консалтинговой компании.

На основе критического осмысления достоинств и ограничений, применяемого в модельной компании – ООО «Союз Застройщиков» инструментария оценки рабочей силы был получен вывод о том, что с помощью данной методики достаточно информативно проводится оценка показателя индивидуальной

эффективности и недостаточно – синергетической. Это инициировало разработку и верификацию нового инструментария, позволяющего проводить комплексную, в соответствии с авторской концепцией системной и синергетической компетентности, оценку качества рабочей силы работников консалтинговой компании строительной сферы. Разработанная экономико-математическая модель оценки качества рабочей силы базируется на использовании авторской методики компетентностных качеств работников компании ООО «Союз Застройщиков», что обеспечивает преемственность инструментария и результатов его использования. Реализующий данную модель алгоритм интегральной оценки качества рабочей силы специалистов консалтинговой компании, апробация которого проведена на ее примере, показал его дееспособность для проведения качественной оценки работников, а также возможность широкого тиражирования.

Получаемые с использованием разработанного инструментария формализованные оценки рабочей силы консалтинговой компании основаны на традиционных показателях, составляющих систему метрик качества рабочей силы: списочный состав работников анализируемой компании, предоставляющих различные по содержанию и сложности консалтинговые услуги (включая также административно-управленческий персонал, осуществляющий непосредственное руководство процессом предоставления данных услуг, и топ-менеджмент компании); количество и виды предоставляемых услуг. Кроме того, возможна доработка инструментария для учета числа работников, входящих в состав коллективов (синергетическая компетентность) для оказания наиболее сложных и наукоемких услуг; количества клиентов компании – потребителей услуг и т.д.. Блок неформализованных оценок может быть дополнен тремя видами показателей: самооценка работников; оценка работников со стороны коллег; экспертная оценка. В результате агрегирования полученных оценок с использованием методов статистического анализа получаются интегральные оценки синтетической компетентности работников и осуществляется их отнесение к

одной из градаций рейтинговой шкалы.

Для практической реализации выводов о наличном квалификационном потенциале работников, полученных при использовании данного инструментария, в диссертации предложена методика повышения их компетентстностного уровня, которая представлена ориентированной на интеграцию компетенций для получения синтетических качеств у работника «цепочкой получения добавленных знаний и компетенций» работников многофилиальной консалтинговой компании. В отличие от других подходов к формированию системы повышения квалификации в сетевой многофилиальной компании, авторский подход позволяет в рамках дополнительного профессионального образования выделить те направления, которые, во-первых, обладают необходимым для этого потенциалом обучения (повышения квалификации, переподготовки); во-вторых, являются экономически оправданными для конкретной консалтинговой компании (что важно при обосновании инвестиционной привлекательности обучения и определении размеров требуемого финансирования); в-третьих, формируют в достаточном объеме требуемые синтетические компетенции у работников; в-четвертых, являются открытыми к встраиванию в процесс обучения уже хорошо зарекомендовавших себя в компании технологий обучения.

Принимая во внимание, что конкретный способ обучения представляет собой инвестиционный проект особого рода, в диссертации разработана модель инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации работников консалтинговой сети, имеющая матрично-проектную структуру**,** в которой отражены, с одной стороны, процессы получения (наращивания) тех или иных компетенций работников, с другой, - осуществляемые для этого проекты, реализуемые в технологиях, видах обучения и др. теми или иными организациями. Важным эволюционным переходом в развитии информационно-технологической платформы является смещение интереса с автоматизации рутинных операций к решению более интеллектуальных задач, касающихся работы со знаниями и принятия эффективных стратегических решений. Обосновано, что эффективно выстроенная система внутрифирменных институтов в кон-

салтинговой компании не только способствует стабильности кадрового состава при минимальных расходах на оплату труда и эффективности системы стимулирования, но также достижению требуемых синергетических компетенций работников, инновационно-технологической гармонизации деятельности работников всех филиалов.

Для решения одной из главных задач – эффективного использования и наращивания интеллектуального капитала, так важного для консалтинговой компании, в диссертации разработана модель краудсорсинговой платформы для ООО «Союз Застройщиков», которая предоставляет инструментальные средства и обеспечивает функционирование всех этапов разработки новых решений, используемых для формирования требуемых компетенций. Практическое внедрение данной разработки подтвердило ее эффективность в текущей деятельности компании, а также позволило автору определить направления совершенствования данной системы.

Завершающим этапом исследования является разработка информационно-организационного механизма повышения конкурентоспособности работников консалтинговой сети, состав и структуру которого формируют разработанные или адаптированные к специфике консалтинговой деятельности методы, модели, технологии и инструменты поддержки принятия кадровых решений (в том числе технологии дополнительного профессионального образования и обучения работников), объединенные авторской концепцией.

В рамках реализации данного механизма в компании ООО «Союз Застройщиков» на основании показателей бизнес-плана формируется Производственный контракт компании, который является основой для Производственных контрактов бизнес-направлений /бизнес-функций и самостоятельных структурных подразделений компании (филиалов). В соответствии с данным документом каждый работник в рамках своей роли и функций стремится: повышать свой квалификационный уровень и конкурентоспособность, зарабатывать больше, иметь прозрачные и однозначные критерии оценки своих профессиональных компетенций и эффективности их использования в процессе пре-

доставления услуг, использовать все возможности для профессионального роста и развития. Для этих целей в компании действует Программа краткосрочного стимулирования (ПКС),которая является неотъемлемой составляющей системы формирования конкурентоспособности работников компании и соответствует как ее тактическим, так и стратегическим целям, поддерживает достижение бизнес-плана на текущий год.

Представленные теоретические разработки автора, а также методический и расчетно-аналитический инструментарий, алгоритмы, модели и механизмы могут быть востребованы менеджментом других инфраструктурных компаний, а их практическое применение позволит существенно повысить эффективность использования профессиональных компетенций работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. NBIC-технологии: инновационная цивилизация XX1 века. Под ред. *А.К.Казанцева и Д.А. Рубвальтера*. М.:ИНФРА-М, 2012.
2. *Агузарова Л.А.* Методология и инструментарий формирования региональной системы развития социально-трудового потенциала отсталых территорий. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2012.
3. *Адам Смит.* История экономических учений/ http://www.grandars.ru//http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/ adam-smit.html.
4. *Адамчук В.*В., *Ромашов О.В., Сорокина М.Е.* Экономика и социология труда. М., 2000.
5. *Аистов А.В, Александрова Е.А*. Оценки индивидуальной отдачи от дополнительного профессионального обучения – пример промышленного предприятия//Прикладная эконометрика.2014.№34 (2).- С.56-79.
6. *Александр Остервальдер, Ив Пинье*. Построение бизнес-моделей. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 288 с. 2.
7. Анализ данных в краудсорсинговых проектах. 2013.№ 01 // Изд-во «Открытые системы».
8. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов[электронный ресурс]// Crossfinances. Финансовая аналитика.URL:http://www.crossfinances.ru/crofin-262.html.
9. *Анненков И.С., Нижегородцев Р.М.* Управление знаниями в современной компании: стратегии, структуры, технологии: Монография. Киров: «Аверс», 2013. – 256 с.
10. *Антонец В.А., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В.* Инновационный бизнес. Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок. – М., Издательство «Дело» АНХ, 2009
11. *Архипова А.И., Карпухина Д.Н., Кокина Ю.П.* Экономика труда. – М.: Экономика, 2009. – С. 65.
12. *Архипова М.Ю., Сиротин В.П.* Статистическое исследование восприимчивости населения к инновациям //Друкеровский вестник. 2015. №1.
13. *Асаул А.Н.* Организация предпринимательской деятельности: учебник / А. Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с.
14. *Баринов В.А., Жмуров Д.А.* Развитие сетевых формирований в сетевой экономике// Менеджмент в России и за рубежом.- №1.- 2007.

15. *Батяев А.А.* Идеальный персонал — профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации.— М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. — 176 с.

16. *Беккер Г.С.* Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672с.

17. *Белокрылова О.С., Михалкина Е.В.* Экономика труда. Конспект лекций.-Ростов-н/Д: Изд-во Феникс, 2002.

18. *Белоногова Е.В., Суслова Ю.Ю.* Показатели оценки материального стимулирования труда работников с позиций заинтересованных пользователей// Российское предпринимательство. 2011. № 8 Вып. 1 (189). — С. 119-124.

19. *Бенклер Й.* Богатство сетей: как общественное производство трансформирует рынки и свободу». 2006// http://www.успех.укр/kniga-yohay-benkler-bogatstvo-setey/ http://www.успех.укр/kniga-yohay-benkler-bogatstvo-setey/.

20. *Боровская М.А., Масыч М.А, Кобец Е.А, Каплюк Е.В.* Эффективные контракты с научно-педагогическими сотрудниками: отечественный опыт//Инженерный вестник Дона. 2015. №2. Ч.2.

21. *Боровская М.А., Масыч М.А., Бечвая М.Р.* Сравнительный анализ систем стимулирования персонала высших учебных заведений // Сборник научных трудов SWorld. Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2012». – Выпуск 4. Том 29. – Одесса: КУПРИЕНКО, 2012. - С. 80-87.

22. *Боровская М.А., Масыч М.А., Краюшкина Г.А., Шевченко И.К.* Экономико-правовые основы реализации системы эффективного контракта в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ, 2014. – №1. – С. 18-24.

23. *Боровская М.А., Масыч М.А., Шевченко И.К.* Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России, 2013. – №5. –С. 13-20

24. *Бузырев В. В.* Планирование на строительном предприятии: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Бузырев, Ю. П. Панибратов, И. В. Федосеев. – М.: Изд. центр «Академия», 2005. – 336 с.

25. *Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А.* Теоретические и методические основы экономической оценки трудового потенциала // Российское предпринимательство. 2004. № 6 (54).

26. *Бушуева И.В.* Потребительский комплекс и трудовой потенциал городского рынка труда. http://www.bi-marketing.ru/journal

27. *Валитова А. А.* Методические вопросы оценки трудового потенциала региона (на материалах Самарской области). Самара, 2001.

28. *Васильев П.П.* Управление развитием интеллектуального и человеческого капиталов: практика, проблемы и их решения//Ученые записки СКАГС. 2013.№3.

29. *Васильева М.Н., Калинина О.В*. Управление персоналом в государственном секторе на основе процессного подхода как инновационного фактора развития/Сб трудов научной и учебно-практ. конф. «Стратегическое управление организщациями: современные технологии». СПбГПУ Петра Великого, 2014.-С.139-146.

30. *Вишталь А.В., Калинина О.В.* Условия использования ключевых показателей эффективности в системе коллективной мотивации/мат. науч-практ конф.Инженерно-экономический институт СПбГПУ, 2014. С.269-271.

31. *Волкова В.Н., Денисов А.А.*Теория систем и системный анализ: учебник для академического бакалавриата. – М.: Изд-во «Юрайт», 2014.- 616 с.

32. *Ганелин М., Васин С.* Инфраструктура России. Большому кораблю - большое плаванье //http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/ 209gpb _ infrastructure_09072014.pdf/

33. *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда: учебник. 8-е изд., пересмотр. и доп. М.: НОРМА, 2009. 464 с.

34. *Гильдингерш М.Г. , Добрусина М.Е.* Концептуальные подходы к формированию профессиональной мобильности рабочей силы//Вестник Томского государственного университета. 2013. № 377.

35. Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», распоряжение Правительства РФ № 467-р от 29 марта 2013 г.

36. Государственно-частное партнерство в России: http://www.pppinrussia.ru/main/ppp_in_russia/faq .

37. *Грин Дж., Грант Э.М.* Коучинг принятия решений. – Спб.: Питер, 2005. – 144 с.

38. *Гриненко С.В., Едалова Е.С., Задорожняя Е.К.* и др. Качество жизни, человеческий капитал, производительность труда; взаимообусловленность категорий. Современное состояние и пути развития экономики современности: монография. Одесса: Куприенко СВ, 2013.-181 с.

39. *Гутгарц Р.Д.* Использование новых информационных технологий в управлении кадрами. – Менеджмент в России и за рубежом. 2003.№1.

40. *Дедкова И.Ф., Федоров Н.И*. Исследование научных подходов в изучении социально-трудовых конфликтов//Российское предпринимательство. 2010.№11. Вып.2 (171). –С.72-76.

41. *Джефф Хау*. Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса// Альпина Паблишер.- М.,2012.

42. *Джинчарадзе*Г.Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала // Инженерный вестник Дона, 2012, №2 URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2012/795.

43. *Добролежа Е.В.* Ресурсное обеспечение развития экономики региона: оценка, управление, эффективность.- Ростов-н/:Изд-во РГЭУ (РИНХ). - 2011.

44. *Докторович А.Б.* Основы теории социального развития: учебное пособие. М.: РАГС, 2011. 146 с.

45. *Докторович А.Б.* Системная методология исследования труда// Пространство и время. 2016. № 1–2 (23–24).-С. 142-150.

46. *Долженкова Ю.В.* Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления//Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2011. №3.

47. *Долженкова Ю.В. Сидоркина С.В*. Дистанционная занятость в России: современное состояние и перспективы развития// Вестник НГУЭУ. 2015. №1.

48. *Дорошенко Ю.А. Лебедев О.В*. Живые вложения. Человеческий капитал как приоритетный объект инвестиций//Креативная экономика. 2007. №5.

49. *Дудина О.И., Зеленков В.А.* Современные требования производства к качеству рабочей силы и оценка персонала предприятий. Часть 1,2// Кадры предприятия. 2007. №4, №5.

50. *Зайцева И.В.* Развитие понятия «трудовой потенциал» как социально-экономической категории / И.В. Зайцева, М.В. Попова, Я.В. Ворохобина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 1. – Режим доступа: http://www.uecs.ru/index.php.

51. *Занадворов В.С., Занадворова А.В.* Экономика города. — М.: Академкнига, 2003. — С. 53-56. — 272 с. — ISBN 5-94628-099-6.

52. *Землянов Д.А.* Государственно-частное партнерство как инструмент совершенствования взаимодействия бизнеса и власти в сфере социально-трудовых отношений региона // Экономика и менеджмент инновационных тех-

нологий. 2014. № 5 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/05/5140 (дата обращения: 10.12.2016)

53. *Зотова Е.А., Ильин И.В.* Организационно-методические аспекты формирования системы мониторинга кадрового потенциала на предприятиях информационно-технологической отрасли//Глобальный научный потенциал. 2017. №2 (71).-С.48-51.

54. *Иванов В.В., Коробова А.Н.* Международные технологии краудсорсинга для развития инновационных кластерных зон (материалы сайта http://www.crowdintell.com/novisti/international-crowdsourcing-technologies_rus_ivanovv_korobovaa.html).

55. *Иванова Л.А., Котлик С.В., Малых С.В.* Методические рекомендации по оцениванию рыночной стоимости интеллектуальной собственности /Л.А. Иванова, С.В. Котлик, С.В. Малых.- Одесса: Астропринт, 2010.- 52с.

56. *Игнатова Т.В.* Формирование управленческого резерва региона через развитие административно-образовательных кластеров//Креативная экономика, 2012. - №3(63). - С.94-99.

57. *Ильинский И.В.* Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1996.

58. *Илюхин А.А., Илюхина С.В.* Влияние социальной инфраструктуры территории на формирование трудовых ресурсов // Дискуссия. 2015.№ 7 (59).

59. Инфраструктурные компании: борьба с кризисом продолжается// http://delonovosti.ru/business/3541-infrastrukturnye-kompanii-borba-s-krizisom-prodolzhaetsya.html.

60. *Казанцев А.К.* Подготовка молодых научных кадров для национальной инновационной экономики: анализ ситуации и перспективы развития / А.К. Казанцев, И.А.Никитина//Современные наукоемкие технологии.2010.№1.

61. *Какушкина М.А.* Регулирование социально-трудовых отношений: исторический аспект // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №5-6.

62. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.

63. *Каспарян А.А., Климовских Н.В.* Инновационный потенциал персонала организации и система его оценки. В сб. «Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики». Мат. междун. научно-прак. конф. 2016. С. 155-159.

64. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. : ГУ ВШЭ, 2001. – 608с.

65. *Квашнин А.Г.* Как управлять портфелем технологий и интеллектуальной собственностью. Практические руководства для центров коммерциализации технологий, 2006, 264 с.

66. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом/ под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.

67. *Кирищеева И.Р.,Мирошникова Т.Г.* Вовлеченность персонала предприятия в инновационную деятельность: мотивационно-стимулирующие воздействия//Труды междун научно-практ конф. «Транспорт, наука, образование, производство». Ростов-н/Д: Изд-во РГУПС, 2016.-С.184-187.

68. *Кирищиева И. Р., Скорев М. М.* Роль кадровых служб предприятия в развитии компетенций трудовых ресурсов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. Т. 15. – С. 1246–1250.

69. *Климовских Н.В., Каспарян А.А.* Инновационные подходы к определению результативности труда персонала организации. Сб. статей междун. научно-практ. конф. «Динамика взаимоотношений различных областей науки в современных условиях». 2017.- С.131-133.

70. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - М.: Эксмо, 2010. С. 160.

71. *Клячко Т.Л.* Рост эффективности системы школьного образования в связи с повышением средней заработной платы учителей до средней в экономике региона//Среднее образование в России// // В кн.: Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года / Науч. ред.: *В. А. Мау, Я. И. Кузьминов*. Кн. 1. М. : Дело, 2013. Гл. 10. С. 278-299..

72. *Ковчег А.С.* Сравнительная характеристика методик анализа трудовых ресурсов и оплаты труда // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия экономика. 2015. № 4 (14) – С. 61-66.

73. *Корнев М.* Государственно-частное партнерство в сфере автодорожной инфраструктуры [электронный ресурс] // Официальный сайт фирмы VEGAS LEX. URL: http://www.vegaslex.ru/analytics/publications /public_private_partnership_in_the_sphere_of_road_infrastructure/

74. *Коровкин А.Г.* Динамика занятости и рынка труда в РФ в перспективе до 2030 г. // Проблемы прогнозирования №4. 2013.

75. *Коровкин А.Г., Гринберг А.С.* Проблемы информационного обеспечения прогнозно-аналитических исследований профессионально-квалификационного состава рабочей силы и пути их решения // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН / Гл. ред. А.Г. Коровкин – М.: МАКС Пресс, 2010.

76. *Королев Д.Ю.* Рынок труда: дискуссионные моменты // Проблемы современной экономики. 2013. № 3 (47).

77. *Косенкова Е.Л.* Концепция и инструментарий оценки релевантности кадрового потенциала инновационной стратегии сетевой компании // TERRRAECONOMICUS. 2012. Т.10. №2.

78. *Косенкова Е.Л.* Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сетевой компании: методы, инструменты, информационные технологии (монография). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. –156 с.

79. *Костаков В.Г.* Трудовые ресурсы и эффективность использования. М., 1986.

80. *Костюков А.В*. Воспроизводство кадрового потенциала системы управления региона [текст]: диссертация на соискание ученой степени д-ра экон. наук: 08.00.05 / А.В. Костюков. – Спб., 2006. – 448 с.

81. *Котляр А.Э.* Трудовой потенциал населения и трудовые ресурсы: Справочник. М.; 1990.

82. *Крамин М.В.* Внутрифирменные институты как инструмент корпоративного управления//Актуальные проблемы экономики и права. 2012.№1.-С.140-144.

83. *Крамин Т.В.* Межфункциональные управленческие команды в системе управления стоимостью компании// file:///C:/Users/user/Downloads/mezhfunktsionalnye-upravlencheskie-komandy-v-sisteme-upravleniya-stoimostyu-kompanii.pdf.

84. *Кривошеева В.М., Зайцева И.В.* Эффективное управление трудовым потенциалом предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности // Фундаментальные исследования. 2015. №2-4.

85. Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России / EY. - 2014.

86. *Ларионов В.Г. Мельников О.Н.* Управление трудовыми конфликтами// Российское предпринимательство. 2003. № 5 (41). С. 50-54.

87. *Ларионов В.Г. Мельников О.Н., Фунберг Л.А., Лемешев М.Я.* Развитие и аккумулирование интеллектуального капитала в условиях информационной экономики посредством изучения специальных экономико-математических моделей// Российское предпринимательство. 2004. № 10 (58). – С.51-55.

88. *Леденева Е.А*. Трудовой потенциал в системе категорий труда // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. №49.

89. *Леонидова Г.В., Панов А.М*. Трудовой потенциал: территориальные аспекты качественного состояния. // Проблемы развития территорий, Вып. 3 № 65. 2013.

90. *Литвинова О.В.*Концептуальная специфика сетевых форм предпринимательства в торговле// Управление экономическими системами.- №2.- 2011.

91. *Лобанова Т.Н.* Рыночные механизмы мотивации персонала // Управление в кредитной организации. 2015. №10.

92. *Ложко В.В.* Современные подходы к формированию качества жизни населения и человеческого капитала в национальной и региональной экономике // Проблемы современной экономики. 2010. № 4 (36)

93. *Лукичева Л.И.* Управление интеллектуальным капиталом. – М.: Омега- Л, 2010 – 130с.

94. *Магнутов И.С.* Теоретические и методические вопросы трудового потенциала персонала как предмета и объекта функционального управления // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2010. №4. Т.6.

95. *Макареня Т.*А., *Хазагаева И.Ц.* Государство и бизнес: институциональная среда взаимодействия центров ответственности на региональном уровне//Региональная экономика: теория и практика. 2013. №13(292).

96. *Матвеева Л.Г.* Государственная компонента инновационного потенциала региональной промышленности//Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2012. №2. С.32-38.

97. *Матвеева Л.Г., Чернова О.А.* Моделирование процессов управления ресурсными потоками в целях развития периферийных территории// Terraeconomicus. 2013. Т. 11. № 3-2. С. 84-88.

98. *Мау В.А.* Кризисы и уроки. Экономика России в эпоху турбулентности.-М.: Изд-во Института Гайдара, 2016.

99. *Мау В.*А. Человеческий капитал: вызовы для России//Вопросы экономики. 2012. №7.

100. *МеньшенинаИ.Г.*Формированиеиразвитиекластеровкак механизмобеспеченияконкурентоспособности региона /И.Г.Меньшенина//Государственноеуправлениеименеджментворганизацийвинформационнойэкономике:материалыМеждунар.науч.практ. Интернет-конф. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос.экон. ун-та, 2010.

101. Методика анализа использования трудовых ресурсов[электронный ресурс]// MarketJournal. Экономический журнал.URL: http://www.market-journal.com/ekoanaliz/54.html.

102. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности. – 6.07.2011 [электронный ресурс]// Финансы: планирование, управление, контроль.URL: http://finmagazine.ru/statimaterialy/analiz/1994-2011-06-07-06-58-12.html.

103. *Михалкина Е.В., Скачкова Л.С*. Обзор российских методик прогнозирования спроса и предложения труда и компетенций// TERRA ECONOMICUS. 2014. Т.12. N4 С. 63-72.

104. *Мосейко В.О.* Оценка конкурентоспособности регионов: методология, модели, инструменты. Монография.- Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2013.- 89 с.

105. *Кравченко К. А*. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. − М.: Академический Проект, 2005.

106. *Крючковский В.В., Петров К.Э.*Развитие методологии идентификации моделей интеллектуальной деятельности // Проблемы информационных технологий. 2011. №1.

107. *Лайл М.* Спенсер. Компетенции на работе. Издание 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 122 с.

108. *Лаптев В.В., Морозов А.В.* Метод оценки деятельности разработчиков объектно-ориентированного программного обеспечения // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. 2010. №1.

109. *Мизюн В.А.* Основы регулятивного управления интегрированным наукоемким производством / В.А. Мизюн // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - № 5.– С. 294 – 311.

110. *Милкович Дж. Т., Джери М.Н*. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – Спб.: Питер, 2006. – 14 с.

111. Мотивация. Под ред. С.А. Шапиро. ГроссМедия, 2008 – 149 с.

112. *Ощепкова Д.С.* К вопросу об оценке человеческого капитала // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. №2 (34). С. 88.

113. *Хигир Б.Ю.* Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. - Издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 84с.

114. *Чуракова О.В., Фишман И.С.* Ключевые компетенции как результат общего образования. Метод проектов в образовательном процессе.-Самара: Изд-во Профи, 2002.

115. Экономика труда и управление человеческими ресурсами: современные тренды и направления исследований: коллективная монография / Под общ. ред. Е.В. Михалкиной.- Ростов-н/Д: Изд-во Южного федерального университета, 2015. -338 с.

116. *Никитаева А.Ю.* Теория и практика управления взаимодействием государства и бизнеса: региональный аспект.–Ростов н/Д:Изд-во ЮФУ, 2007.

117. Общероссийский форум «Инфраструктурные проекты России: сложные условия – новые возможности»// http://www.talk-s.ru/projects/obsherossiskii-forum/concept.html.

118. *Пенчева С.Н.* Диспропорции на рынке труда в сельской местности // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. №11 (109).

119. *Платонов В.В., Рогова Е.М., Воробьев В.П.* Интеллектуальные активы и инновации: проблемы оценки, учета и управления. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 320с.

120. Поиск идей через поиск людей // официальный сайт компании «Witology». – Электронные текстовые данные. – http://witology.com/

121. *Попова Л.А., Терентьева М.* Трудовой потенциал российского севера // Арктика и север, № 4.- 2014.

122. *Потуданская В.Ф, Трункина Л.В.*Оценка трудового потенциала персонала предприятия//Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4 (17). С.96-100.

123. *Прахалад К. К., Кришнан М. С.* Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.

124. *Прокушев Е.Ф., Гринева Н.А*. Обзор современных отечественных методик оценки конкурентоспособности региона и необходимость их разработ-

ки с учетом трудовых ресурсов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015 – № 3 –С. 86-95.

125. *Прохорова М.В., Коданина А.Л.* Организация работы Интернет-магазина. — М.: Дашков и К, 2012. — 254с.

126. *Прохорова М.В., Кондратьева Ю.И*. Персонал, приносящий прибыль.— М. : Эксмо, 2009.— 624 с.

127. *Радько С. Г.* Трудовой потенциал как социально-экономическая категория. СПб.: Просвещение, 2010. 140 с.

128. Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / Науч. ред.: В. А. Мау, Т. Л. Клячко. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

129. *Раис М*. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций. URL: http//www.cfin.ru/press/management.

130. *Резникова О.С.* Оптимизация работы управленческого персонала с использованием электронного документооборота./Мат. 1 научной конф. «Дни науки КФУ им. В.И. Вернадского.-2015.

131. *Резникова О.С.* Применение «облачных» технологий в управлении персоналом организации//Международный научный журнал «Символ науки». 2015. №8.

132. *Резникова О.С.* Разработка мероприятий по оплате труда при стимулировании персонала организации//Современные технологии управления персоналом. 2015.№3.

133. *Репьев А.П.* Есть ли нам место в «новой экономике»?/http///www. Repiev.ru/articles/New Economy.htm.

134. *Рощин С.Ю., Разумова Т.Р.* Экономика труда: экономическая теория труда. – М.: ИНФРА-М, 2000.

135. *Рощина Л.Н*. Инновации в управлении промышленными предприятиями: проблемы, условия применения, методы реализации// Финансовые исследования, №3 (28). – РГЭУ (РИНХ): Ростов-н/Д, 2010.

136. *Рофе А*.И. Еще раз о рабочей силе и человеческом капитале// Труд и социальные отношения. 2012. № 3.

137. *Руденко Г.Г.*Внутрифирменные трудовые стандарты и нормативы как критерии оценки результатов труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2016.№10.

138. *Руденко Г.Г.*Отечественный опыт управления талантами // Вестник Омского университета Серия Экономика. 2016. №3.

139. *Руденко Г.Г.* Оценка компетенций и результативность труда// Нормирование и оплата труда в промышленности.2016. №5.

140. *Руденко Г.Г.* Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики// Вестник Омского университета: серия Экономика.2016.№2.-С.

141. *Руденко Г.Г.*Краудсорсинг как новая форма занятости в виртуальном пространстве // Сб.Управление персоналом в программах подготовки менеджеров.-Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 2016.

142. *Руус Йоран, Пайк Стивен, Фернстрем Лиза*. Интеллектуальный капитал. Практика управления. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.

143. *Рухманова, Н.А.* Принципы и методы интегральной оценки состояния регионального трудового потенциала / Н.А. Рухманова // Современный этап социально-экономического развития: проблемы и мнения. – Иваново: Иван. Гос. Ун-т, 2006.

144. *Сафиуллин Л.Н., Сафиуллина Г.Н.* Информационная модель управления воспроизводством качественной рабочей силы // Актуальные проблемы экономики и права. 2007. № 4. – С. 26–32.

145. *Сергеева Г.П., Чижова Л.С.* Трудовой потенциал страны. М.: Знание, 1982.

146. Сидоркина С.В. Некоторые аспекты оценки эффективности затрат на персонал организации // Труд и социальные отношения. 2008. №1.

147. *Скорев М.М., Кирищиева* И.Р. Реновация трудовых ресурсов как инструмент повышения эффективности труда // Инженерный вестник дона, 2012, №1 URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2012/661.

148. *Скорев М.М.,* Человеческий капитал сквозь призму сертификации квалификаций // Инженерный вестник дона. 2013. №1 URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2013/1513.

149. *Скотт Марк.* Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2001. - 432 с.

150. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. – М:: Эксмо, 2007.

151. *Солдатов В.В.* Трудовые ресурсы: роль и результаты // Планово-экономический отдел. 2013. № 8.

152. Социальное партнерство в профессиональном образовании и сфере занятости: методологические и организационные аспекты. Под ред. *С.А. Иванова, Г.В. Борисовой* – СПб.: Изд-во «Скифия», 2003.

153. Социально-экономический механизм интеграции рынка образовательных услуг в рынок труда: региональный аспект/ Под ред. *М.А. Боровской* – Таганрог: ТРТУ, 2005.

154. *Стив Бланк, Боб Дорф*. Стартап. Настольная книга основателя. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 614 с.

155. *Стюарт Томас А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богат- ства организаций. – М.: Поколение, 2007. – 13

156. *Суслова Ю.Ю., Белоногова Е.В.*Показатели оценки материального стимулирования труда работников с позиций заинтересованных пользователей// Российское предпринимательство. — 2011. — № 8 Вып. 1 (189). — с. 119-124.

157. *Счисляева Е.Р., Сейченко А.С.*Системная концепция трудового потенциала индивидуумов в экономике знаний//Аудит и финансовый анализ. 2014. №5.-С.327-338.

158. *Счисляева Е.Р.*Система КПЭ как инновация в управлении персоналом//Аудит и финансовый анализ. 2016. №3. –С. 284-286.

159. *Теория Дж. М. Кейнса//* www.Grandars.ru » Экономическая теория » История экономических учений»// http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/keyns.html.

160. Технологии социального партнерства в стратегическом развитии муниципального образования /Под ред. к.э.н., доц. Иванова С.А. – СПб.: РНЦ ГМУ, 2003. и др.

161. *Тим Браун.* Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 256 с.

162. *Тимохова Г.Б.* Интеллектуальный бизнес: конспект лекций / Нар. укр. акад.– Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 80 с.

163. *Третьяк О.А.* Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений//Российский журнал менеджмента.2011. Т. 9.№ 3.С. 55-68.

164. Трёх секторов теория // Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. — М. : Советская энциклопедия, 1980. — Т. 4. — С. 176—178.

165. *Хадасевич Н.Р.*Оценка трудового потенциала: подходы и методы// Интернет-журнал «Науковедение». Выпуск 6 (25) 2014/ http://naukovedenie.ru.

166. *Хадасевич Н.Р.* Трудовой потенциал региона: структура и содержание // Кадровик. - 2014. - №11.

167. *Ханферян В.В.* Консультант в стране советов. Российская газета. Федеральный выпуск № 6677 (109). 2015 // https://rg.ru /2015 / 05/20/consalting.html.

168. *Хмелева Г., Хмелева Е.* Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны // Проблемы современной экономики. 2009. № 2. С. 73–85.

169. *Чакрабарти С.* Ключевые проблемы инфраструктурного развития России // Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России/ http://www.ey.com/ru/ru/issues/business-environment/ey-road-to-2030-infrastracture-development-in-russia-viewpoint-suma-chakrabarti.

161.*Черненко М.В*. Экономический эффект от внедрения систем управления предприятием// http://www.cfin.ru/management/practice/supremum 2002 /19.shtml.

171. *Шапиро С.*А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. 3-е изд., перераб. и доп.-М. : КНОРУС, 2016. -268 с

172. *Шраменко Е.В., Плугина Ю.А.* Обоснование критериев оценки качества рабочей силы в условиях экономики знаний//Вісник економики транспорту і промисловості. 2009. №28.- С.259-261.

173. Экономика труда и управление человеческими ресурсами: современные тренды и направления исследований : коллективная монография / Под общ. ред. *Е.В. Михалкиной*. Ростов-н/Д: Изд-во Южного федерального университета, 2015. 338 с.

174. Экономический портал EcoUniver.com. Типология Фишера—Кларка экономической деятельности города// http://ecouniver.com/1716-tipologiya-fisheraklarka-yekonomicheskoj.html.

175. Экономическое учение *Д.Рикардо*/ www.Grandars.ru «Экономическая теория » История экономических учений» http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/david-rikardo.html.

176. *Юсупов, К. Давлетбаева А.* Риски в использовании трудового потенциала регионов // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2010. N 1.

177. *Clark C.* The Conditions of Economic Progress. — London : Macmillan, 1940.

178. *Eseva E.P.* Integral evaluation of labour potential of a region// Modern problems of science and education. 2014. № 5.

179. *Fauzer V., Kuratova L.* Evaluation of the Demographic Potential of Russia's Northern Regions// International Journal of Econometrics and Financial Management, 2015, Vol. 3, No. 1, p. 12-18.

180. *Fisher A.* The Clash of Progress and Security. — London : Macmillan, 1935.

181. *Fisher A.G.B.* Production, primary, secondary and tertiary. — Economic Record 15.1. — 1939. — С. 24—38.

182. *Flor M. L.* and *Oltra M. J.* Identification of Innovating Firms through Technological Innovation Indicators: An Application to the Spanish Ceramic Tile Industry, Research Policy, vol. 33, no. 2, pp. 323–336, Mar. 2004.

183. *Fourastié J.* Le Grand Espoir du XXe siècle : Progrès technique, progrès économique, progrès social. — Paris : Presses Universitaires de France, 1949.

184. *Galynis K. I.*Labor potential's evaluation problem of big economic systems//Politematic journal of scientific publications «Discussion».2013. № 10(40).

185. *Hrynkevych S.* Conceptual framework of formation of labour potential factor system functioning// socio-economic problems of the modern period of Ukraine/ 2016.№ 3 (113).

186. *José M. Labeaga & Xisco Oliver & Amedeo Spadaro.* Discrete choice models of labour supply, behavioural microsimulation and the Spanish tax reforms// http://www.uib.cat/depart/deaweb/webpersonal/amedeospadaro/ workingpapers/bibliosecpub/SpadaroJoei.pdf. 2005.

187. *Kenny Phan* Innovation Measurement: A Decision Framework to Determine Innovativeness of a Company // Portland State University. -Spring 1-1-2013.

188. Lakhani K., Panetta J. The principles of Distributed Innovation // Innovations: Technology, Governance, Globalization Summer 2007, Vol. 2

189. *Matveyeva L. G., Mikhalkina E. V., Chernova O. A.* The possibilities of the russian regions capacity increasing under the external threats /Экономикарегиона. 2015. N 1. С. 97-104 //http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_ regiona/svezhii_nomer.

190. *Ratushenko O.I.* The efficiency of labor potential management in modern conditions// http://ie.at.ua/English_11_2013.

191. *Turoff, M.; Linstone, H*. The Delphi Method; Addison Wesley: New York, NY, USA, 1975.

192. Wasserman S., Faust K. Social Network Analysis: Methods and Applications. N.Y., 1994.

193. *Wright, G.; Lawrence, M.J.; Collopy, F*. The role and validity of judgment in forecasting. Int. J. Forecast. 1996, 12, 1–8.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ТАБЛИЦА СИСТЕМ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В СЕТЕВОЙ КОМПАНИИ

Критерий сравнения / Система	**IKEA Inside (Интранет)**	**IKEA Toolbox**	**E-learning**	**WebEx Meetings**	**Yammer**	**Ico-Worker.com**
Возможность обмена файлами	Нужен специальный доступ	Нужен специальный доступ	Нет	Есть	Есть	Нет
Система обмена сообщениями	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть	Нет
Доступ к ресурсу из «внешней» сети	Нет	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть
Русскоязычный интерфейс	Нет	Нет	Частично	Нет	Нет	Есть
Наличие системы поиска	Есть, но плохо организована	Есть, 2 способа поиска информации	Есть	Нет	Есть	Нет
Хранилище данных и документов	Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Нет
Популярность у сотрудников	Системой в основном пользуются менеджеры и ключевые специалисты	Системой в основном пользуются менеджеры и ключевые специалисты	Использование системы обязательно для всех сотрудников	Системой в основном пользуются менеджеры и ключевые специалисты	Не очень популярна, систему используют примерно 10% сотрудников	Используется многими сотрудниками, но нерегулярно

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПОРЯДОК ОКАЗАНИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ»

1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Настоящий регламент устанавливает порядок оказания консультационных услуг сотрудниками ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ» и предназначен для единообразного взаимодействия с Франчайзи.

1.2. Сотрудники компании обязаны руководствоваться при осуществлении своих трудовых функций нормами настоящего Регламента.

2. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОКАЗАНИЮ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

2.1. Консультационные услуги сотрудниками компании могут оказываться по средствам телефонных переговоров и электронной почты.

2.2. Не допускается ведение электронной переписки с личных ящиков.
Электронные адрес ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ» - partner@souz-zastroi.ru. Электронный адрес Франчайзи является доменным фамилияфранчайзи@souz-zastroi.ru.

3. ПОРЯДОК ОКАЗАНИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

Ответственный сотрудник ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ» за оказание консультационных услуг – Руководитель отдела сопровождения франчайзи.

3.1. Количество запросов, поступающих по электронной почте в течение дня для Франчайзи пакет light должно составлять не более 2 (двух) в день.
Количество запросов, поступающих по электронной почте в течение дня для Франчайзи пакет standart должно составлять не более 3 (трех) в день.
Количество запросов, поступающих по электронной почте в течение дня для Франчайзи пакет premium должно составлять не более 5 (пяти) в день.

3.2. Количество телефонных звонков, поступающих от Франчайзи в течение дня пакет light должно составлять не более 2 (двух) в день.
Количество телефонных звонков, поступающих от Франчайзи в течение дня пакет standart должно составлять не более 3 (трех) в день.
Количество телефонных звонков, поступающих от Франчайзи в течение дня пакет premium должно составлять не более 5 (пяти) в день.

3.3. Срок ответа на запрос, поступающий по электронной почте для Франчайзи пакет light должен составлять не более 3 (трех) рабочих дней.
Срок ответа на запрос, поступающий по электронной почте для Франчайзи пакет standart должен составлять не более 2 (двух) рабочих дней.
Срок ответа на запрос, поступающий по электронной почте для Франчайзи пакет premium должен составлять не более 1 (одного) рабочего дня.

3.4. Срок ответа на запрос, поступающий по телефонной связи для Франчайзи пакет light должен составлять не более 3 (трех) рабочих дней.
Срок ответа на запрос, поступающий по телефонной связи для Франчайзи пакет standart должен составлять не более 2 (двух) рабочих дней.
Срок ответа на запрос, поступающий по телефонной связи для Франчайзи пакет premium должен составлять не более 1 (одного) рабочего дня.

4. ОСОБЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. **ЗАПРЕЩАЕТСЯ:**
1. Ведение переписки с личных электронных ящиков;
2. Нарушать сроки предоставления ответов на запросы Франчайзи;
3. Общаться с партнером на повышенных тонах;

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РЕГЛАМЕНТА

5.1. Подлинник настоящего Регламента хранится на протяжении срока действия и после окончания срока действия, аннулирования или замены - в архиве под руководством Исполнительного директора

5.2. Владелец процессаодин раз в два года пересматривает данный регламент на соответствие целям и планам организации

5.3. Решение об изменении регламента принимает Генеральный директор на основании предложений других подразделений предприятия, результатов анализа установленных и предвидимых несоответствий, а также рекомендаций внутренних или внешних аудитов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ТОП-50 консалтинговых компаний России

Рейтинг "Motton Pik" - 2016

Консалтинговые компании, представленные в рейтинге "Motton Pik", являются лидерами в своей области по качеству оказанных услуг. Настоящий рейтинг консалтинговых агентств Москвы составлен на основании реальных отзывов от клиентов.

1 Concol | Конкол
2 ШАГ
3 GANT
4 Текарт
5 TRIUMPH STRATEGY
6 Expert Systems
7 Аудиторская компания ФБК
8 АЛЬТ
9 Юнит-Консалтинг
10 АКСИМА: Консалт
11 ЦЛС «ПроЭксперт»
12 Статус-К
13 AUDITPOST
14 Лаир
15 Consulting Group Wise Advice
16 Аврора-Консалт
17 Эталон Консалтинг
18 SCM Consult
19 Аксиома
20 МЦФЭР-Консалтинг
21 Листик и партнеры
22 Михайлов и партнеры
23 Тако
24 IB Consult
25 Евроменеджмент
26 Корус Консалтинг
27 О.С.В.
28 Руфаудит
29 Эдвайс-Консалт
30 СПЛАН-Холдинг
31 МАГ Консалтинг
32 ТрастКонто
33 Atris Consult
34 БиНом
35 Tax Consulting U.K.
36 Биммакон
37 Дворникова и партнеры
38 Дельта Менеджмент
39 Кватрум
40 ЦБА
41 ЮНИКОМЛИГАЛ Раша
42 Nova-Team
43 Альпийский ветер
44 ГК Step by Step
45 Критериум
46 Мелс Консалтинг
47 Трумпель и партнеры
48 Интерэкспертиза
49 2К Аудит-Деловые консультации
50 AMB Consulting

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ЛУЧШИЕ КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ МИРА

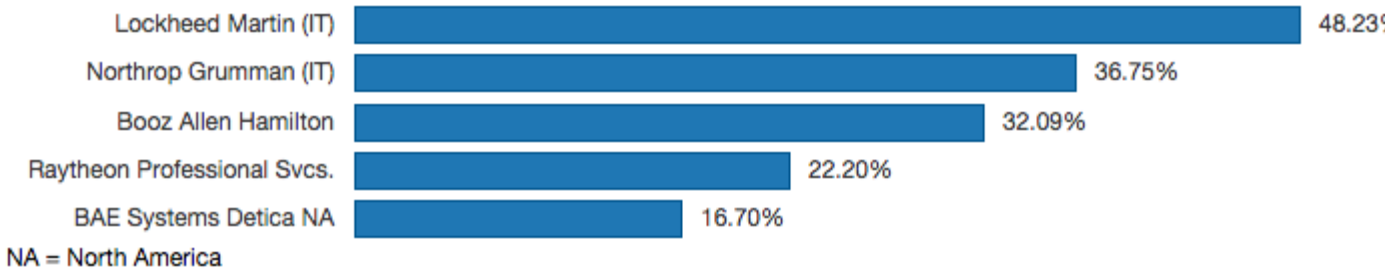
2017 Rank	2016 Rank	Consulting Firm	Score
1	1	McKinsey	9.031
2	2	Boston Consulting Group	8.673
3	3	Bain & Company	8.554
4	4	Deloitte Consulting	6.987
5	5	Booz Allen Hamilton	6.564
6	6	PwC	6.530
7	7	EY	6.195
8	8	Accenture	6.093
9	9	KPMG	5.875
10	11	Oliver Wyman	5.746
11	10	IBM Global Services	5.704
12	12	A.T. Kearney	5.507
13	19	Strategy&	5.075
14	15	L.E.K. Consulting	5.055
15	13	Mercer LLC	4.846
16	14	Gartner, Inc.	4.830
17	16	Capgemini	4.760
18	18	Lockheed Martin (IT)	4.688
19	17	Cisco Systems (IT)	4.641
20	20	Oracle Consluting	4.486
21	21	Parthenon-EY	4.458
22	22	Navigant Consulting	4.337
23	25	Grant Thornton	4.321
24	26	Huron Consulting Group	4.260
25	27	Bridgespan Group	4.237

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

РЕЙТИНГ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ ПО СПЕЦИАЛИЗАЦИЯМ

Defense and Aerospace

Lockheed Martin cited by nearly half of Vault respondents as one of the top defense consultants.



NA = North America

Economic

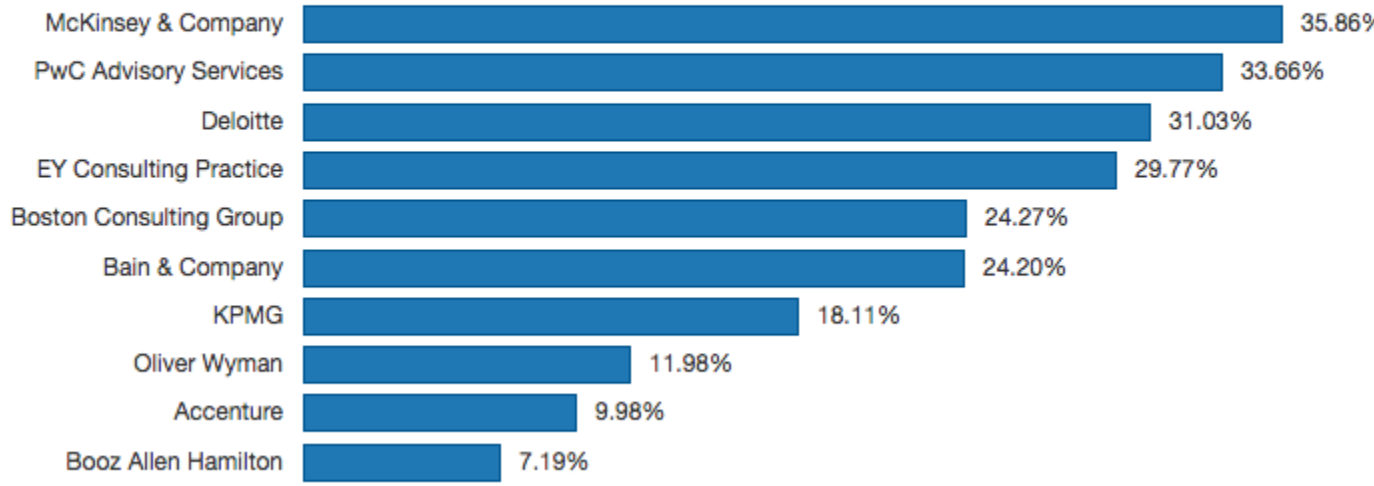
McKinsey edges out BCG and NERA Economic Consulting for top honors.

Energy

The top five firms remain the same, with Bain and Schlumberger switching spots over the previous years.

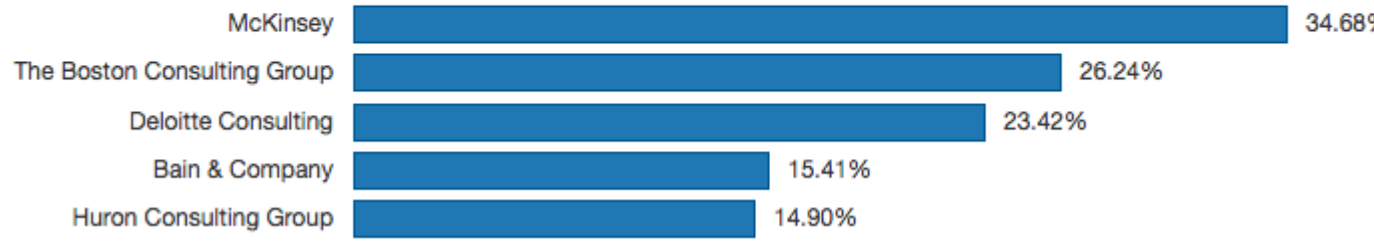
Financial

McKinsey replaces Deloitte at the top of the financial consulting rankings,



Health Care

McKinsey continues to be the top player in health care consulting, with the Huron Consulting Group vaulting into the top five.

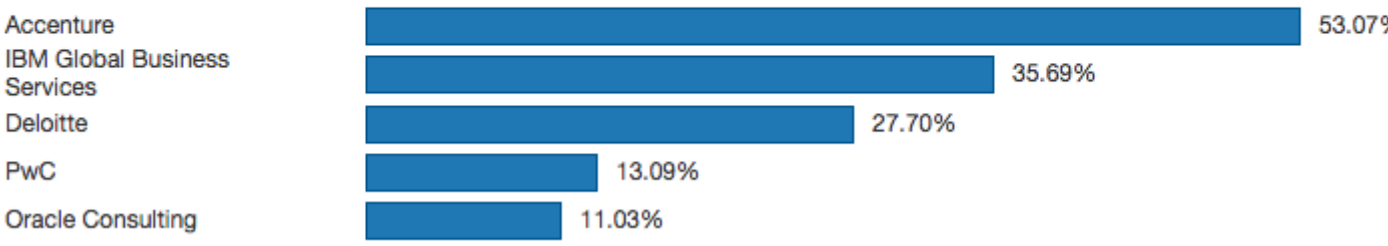


Human Resources

Mercer retains the top spot as Aon Hewitt and Towers Watson switch the second and third spots over the 2016 rankings.

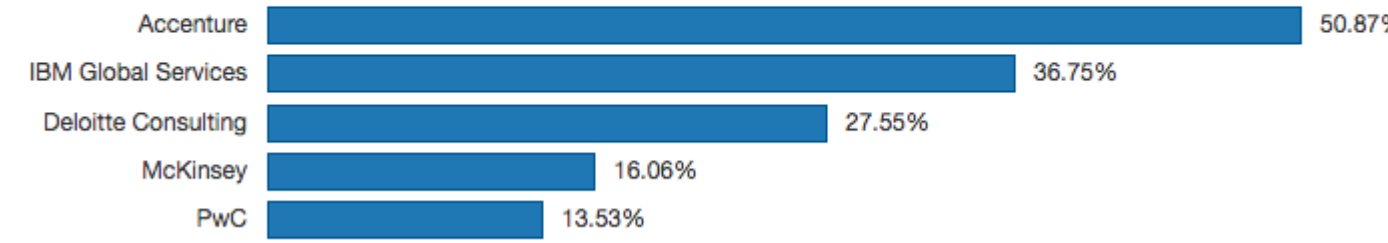
IT Operations

The top three firms hold their spots with Oracle Consulting climbing into the top three.



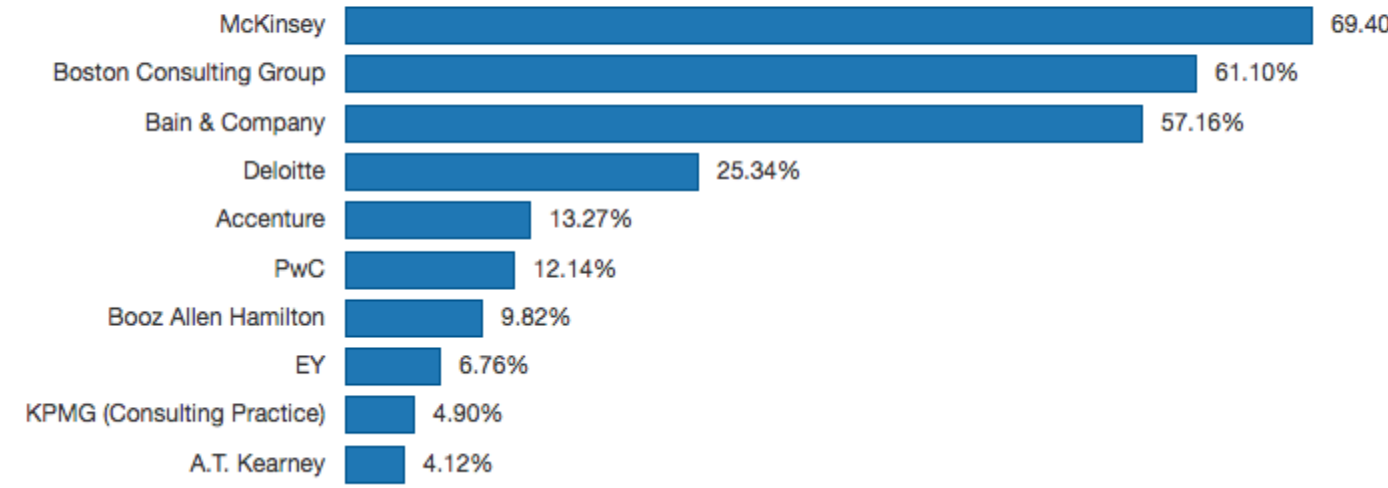
IT Strategy

Accenture continues its dominance of information technology, with the top five firms all retaining their spots from the previous ran



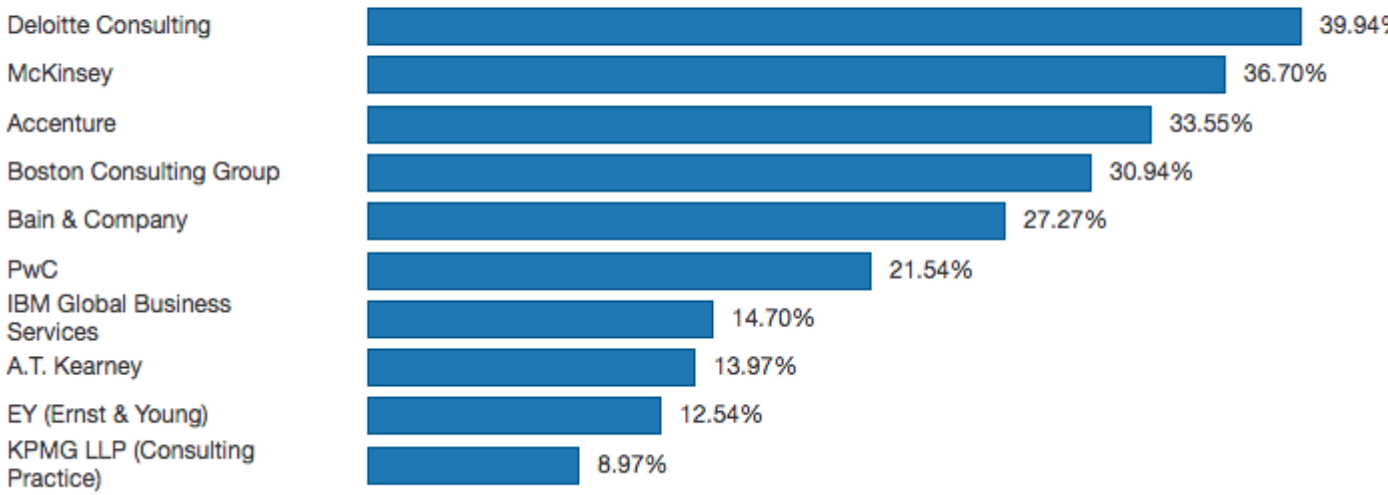
Management Consulting

The top five programs hold their spots as McKinsey is cited by over two-thirds of consultants surveys as being among the top firm management consulting.



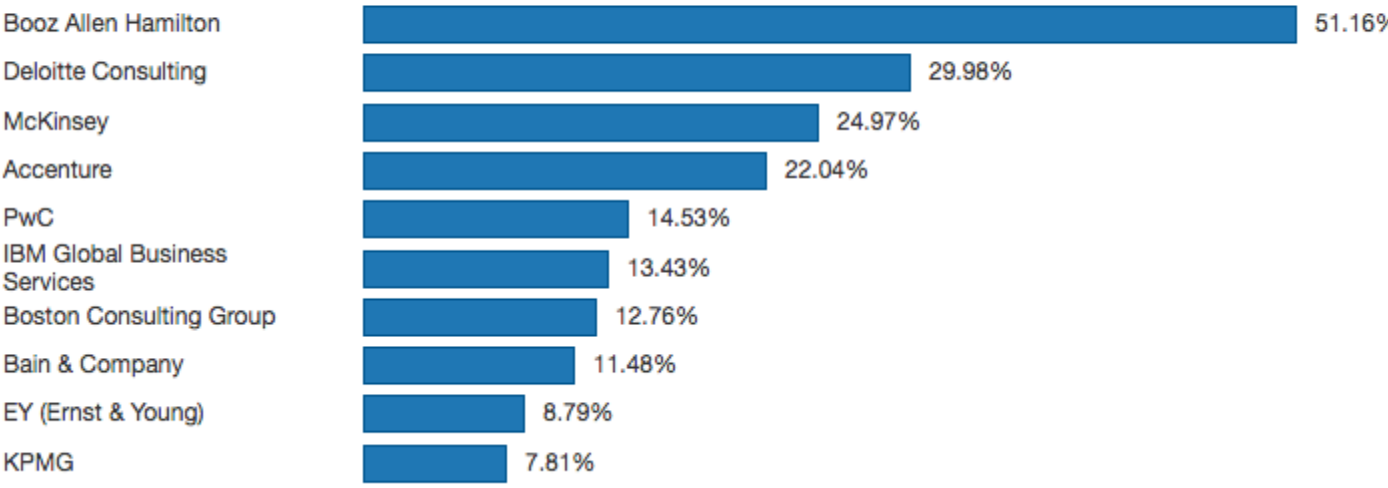
Operations

Lots of debate here, as #1 Deloitte as less 40% of consultants listed Deloitte among its top firms in operations.



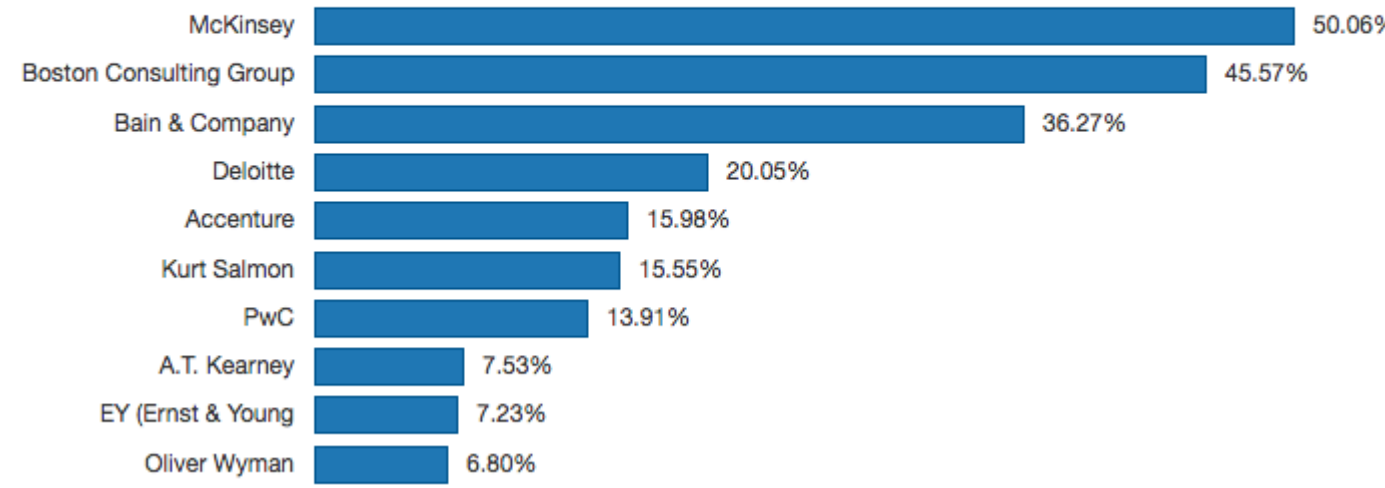
Public Sector

Over half of respondents Booz Allen Hamilton ranked Booz Allen Hamilton as a top public sector firm, nearly double the number w
Deloitte and McKinsey.



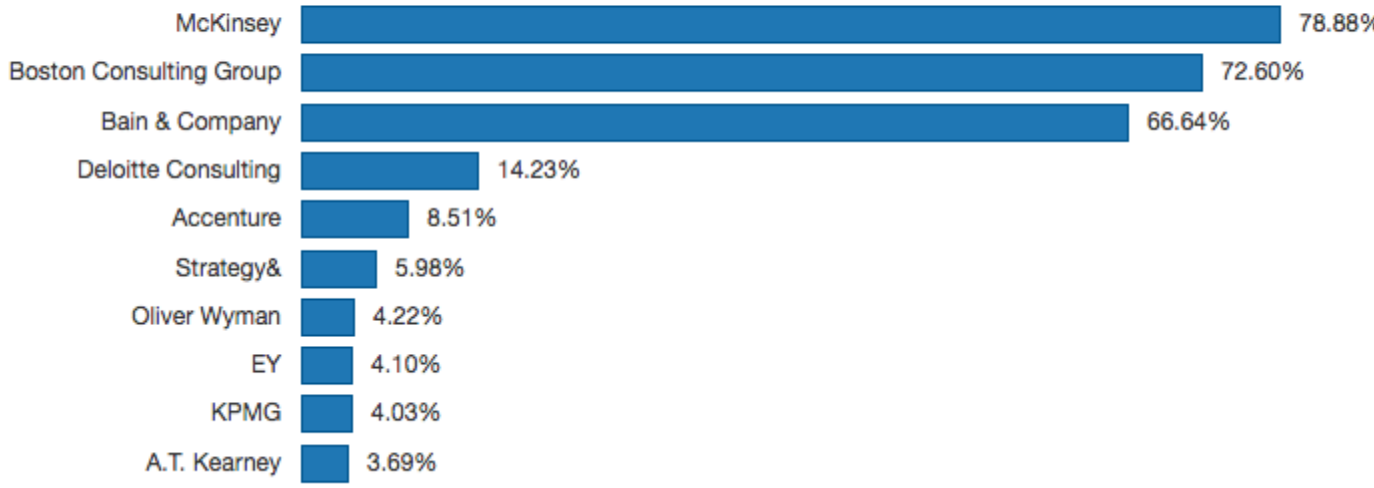
Retail

McKinsey holds the top spot, with BCG and Bain again garnering the silver and bronze respectively.



Strategy

How dominant are the 'Big Three' in strategy consulting? The votes from firms ranked three through ten don't even add up to thos
third-ranked Bain. The big news: Ernst & Young went from being unranked to finishing 8th.



ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Масштабы деятельности ведущих консалтинговых компаний России[148]

Таблица 4. Юридический консалтинг

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	«Консалтум»	761 222
2	КСК групп	628 245
3	«Интерком-Аудит»	504 128
4	РАСТАМ	309 677
5	«Новгородаудит»	283 714
6	«Деловой Профиль» (GGI)	276 901
7	«РСМ Русь»	276 108
8	«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	239 180
9	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	232 978
10	2К	193 045

Таблица 5. Оценочная деятельность

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	2К	833 966
2	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	565 807
3	«Интерком-Аудит»	548 077
4	«Нексиа Си Ай Эс» (вкл. группу «АБМ Партнер»)	519 185
5	«Деловой Профиль» (GGI)	474 030
6	SRG	451 112
7	«Центр независимой экспертизы собственности»	429 269
8	«АФК-Аудит»	410 974
9	«Институт проблем предпринимательства»	347 125
10	«НЭО Центр»	292 389

Таблица 6. Консалтинг в области управления персоналом

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	«ЭКОПСИ Консалтинг»	521 595
2	MOLGA Consulting	278 660
3	«Группа Борлас»	277 369
4	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	272 345
5	«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	236 290
6	«АйТи»	180 000
7	SRG	142 843
8	«Талент Кью Про»	90 383
9	КСК групп	57 527
10	«ЭрКуЛаб»	41 619

[148] Источник: Ханферян В. Консультант в стране советов. Российская газета. Федеральный выпуск № 6677 (109). 2015 // https://rg.ru /2015 / 05/20/consalting.html.

Таблица 7. Консалтинг в области производства

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	2К	1 734 933
2	«Городской центр экспертиз»	730 257
3	ИНТЕРТЕСТ	377 934
4	ЭФ-ТЭК	242 541
5	«Ай Эс Джи-Консалтинг»	163 635
6	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	153 504
7	«Эккона UHY»	111 638
8	«Технический Экологический Консалтинг»	94 699
9	ЭКФИ	93 096
10	«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	91 850

Таблица 8. Стратегический консалтинг

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	«Развитие бизнес-систем»	941 665
2	«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	933 250
3	«РСМ Русь»	283 450
4	«АйТи»	280 000
5	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	219 939
6	«Деловой Профиль» (GGI)	218 766
7	«СПЛАН - Холдинг»	125 979
8	2К	121 031
9	«Финансовый и организационный консалтинг»	88 158
10	КСК групп	84 480

Таблица 9. ИТ-консалтинг (управленческое консультирование)

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	ЛАНИТ	2 828 487
2	«Ай-Теко»	2 157 000
3	«Компьюлинк»	1 890 448
4	«Группа Борлас»	1 567 379
5	«Развитие бизнес-систем»	1 286 942
6	«АйТи»	1 262 000
7	«РСМ Русь»	1 197 116
8	КРОК	1 061 553
9	«Парма-Телеком» (ITPS-Group)	1 036 822
10	НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»	534 603

Таблица 10. ИТ-консалтинг (разработка и системная интеграция)

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	ЛАНИТ	9 845 052
2	«Компьюлинк»	6 134 344
3	AT Consulting («ЭйТи Консалтинг»)	6 094 394
4	КРОК	5 538 538
5	ФОРС	2 100 422
6	«Ай-Теко»	1 850 000
7	НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»	1 561 041
8	«Инфосистемы Джет»	1 523 253
9	«АйТи»	1 435 000
10	«Группа Борлас»	879 838

Таблица 11. Технический аудит и консалтинг*

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)
1	2К	1 149 209
2	«Городской центр экспертиз»	730 257
3	«НЭО Центр»	531 196
4	ИНТЕРТЕСТ	377 934
5	ЭФ-ТЭК	242 541
6	«Технический Экологический Консалтинг»	94 699
7	«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	91 850
8	«Агентство Прямых Инвестиций»	32 585
9	«МКД Партнер»	32 000
10	«Агиплан»	22 335

Таблица 12. Список крупнейших компаний в области аутсорсинга учетных функций по итогам 2014 года*

№	Группа компаний, объединение, компания	Выручка за 2014 год (тыс. руб.)	Прирост выручки за год (%)	Среднее число специалистов за 2014 год
1	Intercomp	1 336 329	1,1	613
2	БДО Юникон	943 309	24,8	350
3	«Интерком-Аудит»	883 425	н.д.	195
4	Russia Consulting	687 674	34,2	257
5	Кадровый холдинг »Анкор»	556 886	3,8	154
6	«ФинЭкспертиза»	271 899	9,4	204
7	Accountor M	250 251	-7,8	126
8	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	234 155	10,4	80
9	«Деловой Профиль» (GGI)	231 304	н.д.	57
10	ФБК	220 796	1,2	94
11	UCMS Group	217 290	11,5	122
12	«Мазар»	211 378	23,3	88
13	«Информаудитсервис»	201 920	н.д.	78
14	«Нексиа Си Ай Эс»	178 973	9,9	52
15	Unistaff Payroll Solutions	167 869	7	116
16	HLB Russian Group	160 171	5,8	65
17	«ЮБМ/Бизнес Сервис»	147 355	3,6	107
18	2К	133 474	-20,1	н.д.
19	Wiseadvice	124 848	64,4	91
20	Acsour	120 455	23,4	59

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Лидеры по клиентам от услуг консалтинга[149]

№	Компания	Всего клиентов от услуг консалтинга в 2014 г.	Динамика в ср. с 2013 г.,%	Основная доля клиентов по масштабу бизнеса в 2014 г., %	Структура клиентов по основным направлениям консалтинга в 1 п/г 2014 г.,%			
					Юридический консалтинг	Финансовый консалтинг	Оценочная деятельность	Налоговый консалтинг
	Денисов-Аудит	180	15%	до 200 работников - 85%	15	10	0	75
	Премьер-Аудит	150	н/д	до 200 работников- 90%	21	37	0	42
	Терра Докс Инвест*	125	-4	до 200 работников – 60%	0	0	94	0
	ЭРКОН	92	-6	до 200 работников - 100%	23	0	24	53
	Гудвилл	80	0	до 200 работников - 45%	14	15	0	71

*6% клиентов приходятся на другие виды консалтинга

Лидеры по стоимости консалтингового проекта на 1 клиента*

№	Компания	Средняя выручка от консалтинга на 1 проект в 1 п/г 2014 г., тыс. руб.	Динамика в ср. с 1 п/г 2013 г.,%	Кол-во завершенных проектов в области консалтинга в 1 п/г 2014 г.
1	Терра Докс Инвест	54	15	140
2	Денисов-Аудит	42,5	3	214
3	ЭРКОН	32	153	112

*включены компании,предоставившие данные для ранжирования

[149] Рейтинг консалтинговых компаний Ростова-на-Дону// http://rostov.dk.ru/wiki/reyting-konsaltingovykh-kompaniy.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Утверждён Приказом

Генерального директора ООО «СОЮЗ зАСТРОЙЩИКОВ»

№ ___ от _____ 20 ___ г.

Кондрашов А.В. _____

РЕГЛАМЕНТ № 3
«О ПОРЯДКЕ РАБОТЫ CRM СИСТЕМЫ КОМПАНИИ»
ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ»

СОГЛАСОВАНО:

Редакция № 1/2016

Директор: _____

Коммерческий директор: _____

Исполнительный директор:

_____

РЕДАКЦИИ

Радакция № 1/2016 от 01.04.2016 г.

г. Ростов-на-Дону, 2016 г.

1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИЕМЕНЕНИЯ

1.1. CRM (Customer Relationship Management) - управление взаимоотношениями с клиентами (далее система). Это система работы (процессы) с клиентами на протяжении всего жизненного цикла клиента, направленная на достижение основной цели: создание конвейера по привлечению новых клиентов и развитию уже существующих клиентов, поддержание лояльности и максимальной прибыли с существующей базы покупателей.

1.2. Данный документ специально разработан для пользователей AmoCRM компании Союз Застройщиков (далее компания).

1.3. Данный документ описывает:

1.3.1. Процесс получения доступа к системе;

1.3.2. Процесс подключения к системе;

1.3.3. Процесс создания и редактирования сделок в системе;

1.3.4. Этапы продажи по сделкам.

2. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ

Лид – (**lead**, целевой **лид**) — потенциальный клиент, тем или иным образом отреагировавший на маркетинговую коммуникацию.

Эксперт – специалист компании, осуществляющий информационную деятельность, направленную на получение положительного результата, в процессе выполнения своих должностных обязанностей.

Этап продажи – показывает состояние данной сделки в определённый момент времени.

Франчайзи – это юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, приобретающие на условиях, предусмотренных Договором, право осуществления предпринимательской деятельности под именем Франчайзора, используя его бизнес-систему (коммерческий опыт), коммерческое обозначение и пр., а также приобретают возможность обучения и информационно-консультационную помощь при создании и ведении бизнеса, на условиях настоящего Договора.

РОП – руководитель отдела продаж.

3. ДОСТУП К CRM СИСТЕМЕ

3.1. Франчайзи при открытии офиса продаж компании, получают доступ к системе.

3.2. Франчайзи для получения доступа к системе высылает заявку на адрес электронной почты partner@souz-zastroi.ru со списком сотрудников, которые будут иметь право работы с системой. Заявка должна содержать следующую информацию:

Фамилия	Уровень доступа	Должность	Телефон	Электронная почта

3.3. Доступ к системе предоставляется специалистом отдела сопровождения компании в срок, не позднее 1 (одного) дня до момента открытия офиса Франчайзи.

3.4. Специалист отдела сопровождения после получения запроса от Франчайзи выполняет процедуру наделения полномочиями для работы в системе:

3.4.1. Регистрация системы для компании Франчайзи;

3.4.2. Создание пользователей системы;

3.4.3. Наделение полномочиями и ролями для работы сотрудников компании Франчайзи.

3.5. Специалист отдела сопровождения отправляет Франчайзи (представителю Франчайзи) уведомление об открытии доступа к системе с указанием уникального кода пользователя и пароля на вход в систему.

3.6. После получения доступа в систему пользователи могут откорректировать свою персональную информацию. Процедура изменения персональной информации пользователя осуществляется согласно ***Инструкции по работе в CRM системе.***

4. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ

4.1. Целью внедрения системы является увеличение степени удовлетворённости клиентов за счёт анализа накопленной информации о клиентах, настройке инструментов отдела продаж и маркетинга.

4.2. Основными принципами работы в системе являются:

4.2.1. Наличие единого хранилища информации, где собираются сведения о взаимодействии с клиентами (клиентская база).

4.2.2. Использование различных каналов взаимодействия:

4.2.2.1. Телефонный звонок;

4.2.2.2. Электронная почта;

4.2.2.3. Мероприятие;

4.2.2.4. Встреча;

4.2.2.5. Регистрационная форма на веб-сайте;

4.2.2.6. Рекламная рассылка;

4.2.2.7. Чат;

4.2.2.8. Социальная сеть.

4.2.3. Анализ собранной информации о клиентах и подготовка данных для принятия соответствующих организационных решений, таких как сегментация клиентов на основе их значимости для компании, потенциальные отклики на промо акции, прогноз потребности в тех или иных продуктах компании.

4.3. Процессы контроля и планирования:

4.3.1. Контроль выполнения планов эксперта;

4.3.2. Контроль РОПа выполнение поручений эксперту;

4.3.3. Планирование работы (расписание);

4.3.4. Обратная связь по оказываемым услугам;

4.3.5. Выявление конверсии как по отделу, так и по каждому отдельному эксперту;

4.3.6. Прогноз продаж (ежемесячно).

5. ОБЩИЕ ПРАВИЛА РАБОТЫ СО СДЕЛКАМИ

5.1. Идентификатором клиента является в системе его номер телефона.

5.2. Порядок создания сделок в системе определён ***Инструкцией по работе в CRM системе.***

5.3. Эксперт ведёт свою работу и фиксирует её результаты в системе по следующим этапам:

5.3.1. «*Лид*», статус устанавливает коммерческий администратор в случае, если клиенту не удобно разговаривать по телефону при первичном контакте;

5.3.2. «*Звонок*», статус устанавливается в случае, если осуществляется общение с клиентом по средствам телефонной связи;

5.3.3. «*Назначена встреча*», статус устанавливается в случае если существует договоренность с клиентом о встрече;

5.3.4. «*Встреча*», статус устанавливается по факту проведенной встречи;

5.3.5. «*Назначен показ*», статус устанавливается в случае если существует договоренность с клиентом о показе ЖК;

5.3.6. «*Показ»,* устанавливается по факту состоявшегося показа ЖК;

5.3.7. «*Бронирование*», статус устанавливается по факту бронирования квартиры;

5.3.8. «*Согласование*», статус устанавливается в случае если объект недвижимости забронирован, но необходимо согласование ДДУ с банком, происходит формирование окончательной стоимости квартиры (согласовывается скидка), ожидаем решения банка, ожидаем аккредитации банка по ЖК;

5.3.9. «*Заключение договора*», статус устанавливается по факту подписания Договора долевого участия и на период регистрации ДДУ в юстиции;

5.3.10. «*Оплата*», статус устанавливается по факту внесения первоначального платежа за объект недвижимости, согласно условий оплаты Договора долевого участия;

5.3.11. «*Успешно реализовано*», статус устанавливается по факту оплаты объекта недвижимости в полном объеме.

5.3.12. «*Закрыто и не реализовано*», статус устанавливается в случае:

5.3.12.1. Если в течение 14 дней (2 звонка в день, в разное время) клиент не доступен для телефонного разговора;

5.3.12.2. Если клиент отказывается общаться;

5.3.12.3. Если клиент уже купил квартиру (обязательно уточнить о ЖК);

5.3.12.4. Если клиенту отказано в ипотечном кредитовании.

5.4. Если сделка не имеет в виде контакта телефонного номера, в таком случае эксперт отправляет e-mail на указанный в контактной информации электронный адрес с целью уточнения контакта.

5.5. Запрещается назначать два и более звонков ежедневно по одной сделке.

5.6. Недопустимо намеренное переназначение звонка на более поздний срок не имея на это договорённости с клиентом.

5.7. **К любой сделке обязательно на всех этапах переговоров ставится задача «Звонок».**

Приложение 9

1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Настоящий регламент процесса устанавливает порядок заключения предварительных и основных Договоров коммерческого сотрудничества сотрудниками ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ» и предназначен для единообразного ведения системы документооборота, предусматривающий:
- общее описание процесса заключения (формирование, согласование и подписание) сотрудниками договоров;
- виды заключаемых договоров;
- контроль и ответственность;
- учет и хранение договоров.

1.2 Сотрудники компании обязаны руководствоваться при осуществлении своих трудовых функций нормами настоящего Регламента.

2. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ДОГОВОРОВ

2.1. Договоры должны соответствовать обязательным для сторон требованиям и правилам, установленным федеральными законами и иными правовыми актами, действующими в момент их заключения.

2.2. Не допускается заключение договоров, в которых отсутствуют условия, признаваемые в соответствии с действующим законодательством существенными для данного вида договоров, а также необходимость включения которых в договоры соответствующего вида установлена требованиями профильных специалистов.

2.3. Договоры заключаются только в простой письменной, либо в случае необходимости нотариальной форме, что означает невозможность заключения договора в устной форме.

2.4. Договоры должны содержать следующие сведения:

1. Преамбула (или вводная часть):

а) наименование договора (договор коммерческой концессии / предварительный договор коммерческой концессии, договор оказания услуг и пр.);

б) дата подписания договора;

в) место подписания договора (город или населенный пункт);

г) полное фирменное наименование контрагента.

д) должности, фамилии, имена и отчества лиц, подписывающих договор, указания на их полномочия на подписание договора.

2. Предмет договора:

а) предмет договора, т.е. о чем конкретно договариваются стороны;

б) обязанности и права первой стороны по договору;

в) обязанности и права второй стороны по договору;

г) цена договора и порядок расчетов и др.;

д) срок выполнения сторонами своих обязательств.

Конкретное содержание этих условий зависит от вида договора и от конкретной ситуации его заключения.

3. Дополнительные условия договора:

а) Срок действия договора. Его необходимо указать, даже если названы сроки выполнения сторонами обязательств. Это обусловлено тем, что надлежит знать, когда договор прекращает свое действие и когда можно будет предъявить соответствующие требования к сторонам договора.

б) Ответственность сторон. В разделе указывается, что стороны несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по договору в соответствии с действующем законодательством Российской Федерации.

в) основания изменения или расторжения договора в одностороннем порядке;

г) положение о коммерческой тайне;

д) Порядок разрешения споров между сторонами по договору. Все споры между сторонами разрешаются в соответствии с законодательством Российской Федерации в арбитражном суде. Однако стороны могут установить и иное положение, в частности, предусмотреть разбирательство споров не в арбитражном, а в третейском суде, создаваемом либо самими сторонами, либо в соответствии с регламентом какого-либо постоянно действующего третейского суда.

2.. Необходимо обратить особое внимание на правильность указанных реквизитов контрагента.

3. СТРУКТУРА ДОГОВОРА И ПРИЛОЖЕНИЙ

3.1. Общий пакет Договора коммерческого сотрудничества состоит из следующих составных частей:

1. Договор коммерческого сотрудничества
2. Соглашение об условиях сотрудничества (Приложение № 1).
3. Акт приема-передачи документов и информации (Приложение № 2).

4. Положение о коммерческой тайне (Приложение № 3).
5. Акт приема-передачи оказанных услуг.
6. Перечень Регламентов.
7. Перечень Инструкций.

3.2. Общий пакет предварительного Договора коммерческого сотрудничества состоит из следующих составных частей:

1. Предварительный Договор коммерческого сотрудничества
2. Соглашение об условиях сотрудничества (Приложение № 1).
3. Акт приема-передачи документов и информации (Приложение № 2).
4. Положение о коммерческой тайне (Приложение № 3).
5. Акт приема-передачи оказанных услуг.
6. Перечень Регламентов.
7. Перечень Инструкций.

3.3. При заключении Предварительного и основного Договора одновременно в обязательном порядке составляются и подписываются:

1. Предварительный Договор / Договор коммерческого сотрудничества.
2. Соглашение об условиях сотрудничества (Приложение № 1).
3. Акт приема-передачи документов и информации (Приложение №2)
4. Положение о коммерческой тайне (Приложение №3)

3.4. При заключении Предварительного Договора одновременно в обязательном порядке истребуются, копируются и прилагаются к договору соответствующие документы:

1. Паспорт (2-3 стр.).

При заключении основного Договора одновременно в обязательном порядке истребуются, копируются и прилагаются к договору соответствующие документы:

1. Учредительные документы компании / ИП (ИНН, ОГРН, реквизиты)

4. СПОРЫ МЕЖДУ СТОРОНАМИ ПО ПРОЕКТАМ ДОГОВОРОВ

4.1. Проект договора, разработанный соответствующим структурным подразделением в соответствии с настоящим Регламентом и возвращенный контрагентом с протоколом разногласий, должен быть рассмотрен отделом договорной работы совместно с соответствующим подразделением (в лице куратора) в течение 1 (одного) рабочего дня.

4.2. Если представленные разногласия принимаются, то соответствующее структурное подразделение (в лице куратора) готовит новый проект договора с учетом предложений (замечаний), который визируется и передается на подпись в порядке, установленном настоящим Регламентом.

4.3. Если предложения отклоняются, то соответствующее структурное подразделение (в лице куратора) передает контрагенту договор с протоколом разногласий и заключением о мотивах отклонения его предложений (замечаний).

4.4. Если подготовленный контрагентом договор вызывает возражения у соответствующего структурного подразделения или у специалиста Отдела договорной работы, протокол разногласий готовится отделом договорной работы по договору.

5. ПОРЯДОК ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Ответственный за заключение договора сотрудник ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ» – Руководитель отдела продаж франшиз:

5.1. Составляет Предварительный / основной Договор коммерческого сотрудничества и указанные Приложения к нему.

- заполняет все соответствующие поля Договора и Приложений к нему (одним шрифтом, без изменения начертаний);
- присваивает договору номер – порядковый в соответствии с «Реестром клиентов», начиная с № 1 *(пример: «Договор коммерческого сотрудничества № 1»)- ежегодно.*
- внимательно заполняет реквизиты клиента (только один раз - в конце договора в полях «реквизиты», больше реквизиты нигде не заполняются);
- заполняется обязательно поле «Тел.» и «E-mail»

5.2. Подписывает Договор и Приложения к нему у Генерального Директора (или у уполномоченного лица)

- договор и приложения подписываются сторонами в 3 (трех) экземплярах на каждой странице, в нижнем колонтитуле,
- оттиск печати ставится на каждой странице в нижнем колонтитуле.

5.3. Сканирует Договор и все Приложения к нему и отправляет сканированную копию партнеру для подписания;

5.4. Партнер подписывает сканированную копию Договора и приложения к нему у уполномоченного лица и отправляет сканированную копию в обратном письме ответственному сотруднику ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ».

5.5. Руководитель отдела продаж передает 3 (три) экземпляра подписанного Договора со стороны ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ» со всеми Приложениями к нему коммерческому администратору для последующей отправки оригиналов документов партнеру
- отправка оригиналов Договоров и Приложений к нему осуществляется почтой Даймекс за счет ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ»
- отправка корреспонденции осуществляется в течение 1 (одного) рабочего дня с момента получения документов от Руководителя отдела продаж франшиз.

5.6. Партнер, получив оригиналы Договоров подписывает документы со своей стороны, информирует Руководителя отдела продаж франшиз по электронному адресу partner@souz-zastroi.ru о готовности Договоров к обратной отправке.

5.6. Руководитель отдела продаж франшиз осуществляет забор оригиналов Договоров с Приложениями к нему в 2 (двух) экземплярах у Парнера, третий Договор остается у партнера.

5.8. Руководитель отдела продаж франшиз архивирует один экземпляр Договора, второй оригинал договора размещает в папке Франчайзи. (далее работа сотрудниками компании ведется только с данным экземпляром Договора).

6. РЕГИСТРАЦИЯ, ВЫПОЛНЕНИЕ И ХРАНЕНИЕ ДОГОВОРОВ

6.1. Договоры оформляет Руководитель отдела продаж франшиз. На данного сотрудника возлагается обязанность по представлению копий заключенных договоров по их запросу с разрешения руководства.

6.2. Оригиналы договоров хранятся в Архиве под Руководством Исполнительного Директора.

6.3. Обязанность по регистрации договоров возлагается на Руководителя отдела продаж франшиз.

6.4. Все договоры регистрируются и учитываются Руководителем отдела продаж франшиз в специальных журналах, регистрационный номер которых является номером обязательства в соответствии с «Внутренней базой данных СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ». Регистрация происходит после подписания договора уполномоченным лицом.

6.5. В случае заключения дополнительных соглашений к договорам в журнале делается соответствующая отметка.

7. ОСОБЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

7.1. **ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:**

1. Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ».

2. Сокращенное фирменное наименование:
ООО «СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ».

7.2. **ЗАПРЕЩАЕТСЯ:**

1. Подписывать договор от имени Генерального директора: право на подписание договора имеется только у Генерального Директора и Заместителя Генерального Директора;

2. Подписывать договор от имени Партнера (или допускать подписание договора за Партнера неуполномоченным лицом).

3. Вносить изменения в текст договора - в случае необходимости (несогласия клиента с некоторыми условиями договора) составляется Протокол разногласий.

4. В соглашении к договору оказания услуг находятся 2 поля для даты:
- одно: дата заключения договора (в верху - в шапке в сиреневом поле)
- другое – дата заключения самого соглашения (ниже, в белом поле)

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РЕГЛАМЕНТА

8.1. Подлинник настоящего Регламента хранится на протяжении срока действия и после окончания срока действия, аннулирования или замены - в архиве под руководством Исполнительного директора

8.2. Владелец процессаодин раз в два года пересматривает данный регламент на соответствие целям и планам организации

8.3. Решение об изменении регламента принимает Генеральный директор на основании предложений других подразделений предприятия, результатов анализа установленных и предвидимых несоответствий, а также рекомендаций внутренних или внешних аудитов.