ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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 - 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БАЗИС ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ РАБОТНИКОВ СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ТИПА 14
1.1 Сущностно-содержательное представление профессиональных компетенций работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора в условиях новой реальности 14
1.2 Детерминанты конкурентоспособности работников сетевых инфраструктурных компаний: учет факторов внешнего и внутреннего рынков труда 27
1.3 Концепция и инструментарий формирования синергетических компетенций работников консалтинговых компаний 42
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ КАК ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ 55
2.1 Специфика профессиональных компетенций работников сетевых консалтинговых компаний в строительной отрасли 55
2.2 Методика оценки качества рабочей силы консалтинговых компаний как фактора конкурентоспособности 70
2.3 Разработка инструментария повышения качества рабочей силы в консалтинговой компании на основе интеграции компетенций 92
3 ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА НАРАЩИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ СЕТЕВЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ КОМПАНИЙ 108
3.1 Матрично-проектный подход к формированию инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации работников консалтинговой сети 108
3.2 Разработка и апробация модели краудсорсинговой системы в консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков» 126
3.3 Информационно-организационный механизм повышения потенциала конкурентоспособности работников консалтинговой сети 142
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 150
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..158
ПРИЛОЖЕНИЯ……...178

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 на современной информационно-цифровой платформе вопросов профессионального совершенствования компетентностных знаний, причем как в процессе основного, так и дополнительного профессионального образования, работников инфраструктурных организаций. Особое 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 (организации и потребителей 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 инструментария 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, А.Б. Докторович, Т.Л. Клячко, В.А. Мау, Е.В. Михалкина, О.А. Третьяк, С.А. Шапиро и др. Развитию теоретико-концептуальных представлений о трудовых ресурсах, включая инструментарий оценки рабочей силы компаний, посвящены публикации В.В. Адамчук, Г.С. Беккера, А.К. Казанцева, А.Я. Кибанова, Л.Г. Матвеевой, 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, С.С.Змияка, Е.А.Зотовой, С.В. Гриненко, Т.В.Игнатовой, И.В.Ильина, О.В.Калининой, С.Н.Калюгиной, И.Р.Кирищиевой, В.Г. Ларионова, М.Я. Лемешева, Т.А. Макарени, О.Н. Мельникова, Р.М. Нижегородцева, Г.Г. Руденко, 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, 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 Дж. Кейнса, Г.С. Беккера, Д. Рикардо, А. Смита,

Дж. Грина, Э.М. Гранта,Джеффа Хау и др., а также целой плеяды российских ученых - специалистов в области системного анализа внутреннего и внешнего рынков труда, корпоративной культуры, сетевой организации и мобильности кадров, в том числе: И.В. Бушуевой, Б.М. Генкина, А.Н. Коробовой, В.В. Иванова, А.Г. Квашнина, М.В. Крамина, В.Г. Ларионова, Е.А. Леденевой, Мельникова О.Н., А.Ю. Никитаевой, М.В. Прохоровой, Фунберга Л.А. и др.

Результаты анализа публикаций перечисленных авторов позволяют сделать обоснованный вывод о существовании действенной концептуальной платформы управления трудом в аспекте реформирования ряда положений отечественной теории экономики труда, в числе которых вопросы нового понимания в современных условиях содержания и инструментария оценки качества рабочей силы, а также механизм ее роста для повышения 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, цель и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. *Целью* исследования является разработка теоретико-концептуальной платформы, методического инструментария и информационно-аналитической поддержки формирования конкурентоспособности 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 диссертационного 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 генерирования конкурентоспособных компетенций кадров 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

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

Рабочая гипотеза автора базируется на ключевых положениях теории внешнего и внутреннего рынка труда и на понимании того, что в основе формирования конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора 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 методов 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 находящиеся в открытом доступе данные Федеральной службы государственной статистики, 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 умение к командной деятельностис целью

[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.

достиженияк синергетического, так и мультипликативного эффекта от проектов, требующих 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, 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 компетенций работников, основу которого составляет

[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.

«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 использования информационно-цифровых технологий в управлении кадрами и информационного обеспечения оценки профессионально-квалификационного состава и уровня конкурентоспособности работников, содержащейся 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 работы готовы к

[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.

использованию при чтении ряда дисциплин по «Экономике труда», «Управлению человеческими ресурсами» и др.

Практико-прикладное значение результатов диссертациизаключается в их целевом применении при 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» работников консалтинговой сети и рекомендации по разработке информационно-организационного механизма роста их конкурентных качеств.

Апробация результатов исследования.Получаемые автором в процессе решения этапных задач результаты теоретического и прикладного характера ежегодно представлялись им на разного рода конференциях (семинарах, круглых столах, дискуссионных площадках и др.) по тематике исследования - международного, всероссийского и вузовскогоуровня; нашли отражение в основных публикациях автора, внедрены в деятельность компаний четвертичного сектора – ООО «Союз Застройщиков», ООО «Альфа-Тест» (что подтверждено документально), использовались автором при проведении им учебных занятий на экономическом факультете ЮФУ. Отдельные промежуточные и итоговые результаты работы нашли применение в процессе выполнения Базовой части Внутреннего гранта ЮФУ (ВнГр-07/2017-№26.6212.2017/БЧ) «Методология и механизмы управления ресурсным обеспечением стратегического развития Юга России» при непосредственном личном участии автора.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 26 научных работ общим объемом 257,4 п. л. (авторские –14,2 п.л.), в т.ч. 1 статья в журнале, индексируемом в базе Scopus; 3 статьи в журналах из «Перечня рецензируемых научных изданий…..» ЮФУ; разделы в 9 монографиях.

Структура и объем работы. Структурно работа, состоящая из 195 страниц, включает следующие элементы: введение, три главы, объединенные в 9 параграфов, заключение, список использованных источников из 199 наименований, 8 приложений, 17 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 особой значимостью инфраструктурных звеньев структуры экономического каркаса устойчивого развития региона, которые обеспечивают взаимодействия различных акторов региональной системы.

В контексте обоснования определяющей роли профессиональных компетенций работников в осуществлении социально и экономически значимых функций компаний инфраструктурного типа отметим, что в публикациях большого числа ученых специально отмечается важность и высокие ролевые функции такого рода организаций [1,9,26, 45,48,60,99,102, 104,105,126,153,154,161,183 и др.], как обладающих потенциалом 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 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 использованияих 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», их значение и роль в экономической сфере[2,3,10,11,20, 24,33, 38,55, 57, 66, 84,85, 95,96,101, 123, 128, 129, 152, 165, 170, 175, 199 и др.].В то же время 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 [118, 124, 182,193], поскольку указанная, в том числе отраслевая специфика, во многом определяет особенности требуемых работникам компетенций.

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 понятийного толкования и оценки профессиональных 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 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, эффекта ориентированного на достижение целевых параметров компании, происходит в соответствии с принципами системного подхода и особенностей конкретной компании – ее отраслевой принадлежности, формообразования,

регионального статуса и др. Кроме того, существенное влияние на переход качества рабочей силы компании в реальный результат оказывает целый ряд других внутренних и внешних факторов (рис.1).

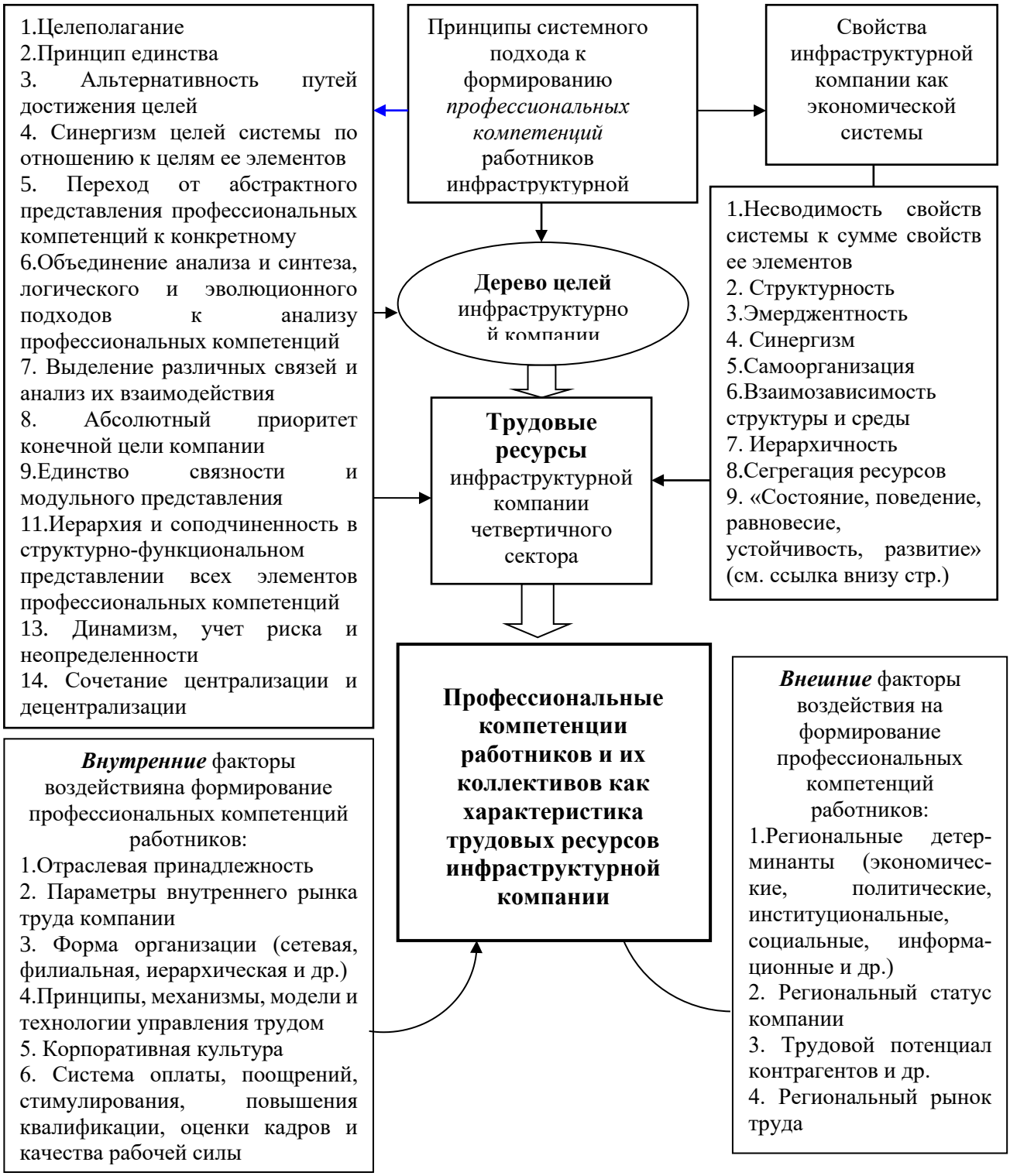


Рисунок 1.Формализованное представление системного подхода к формированию профессиональных компетенций работников инфраструктурной компании: динамический аспект[7]

[7] Разработано автором по материалам исследования

Как видно на рисунке 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 или объектов, выполняющих обслуживающие функции для экономических систем разного уровня иерархии.

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

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. [36,91,195]. 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[64].

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 2017 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%, и 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 структуре финансирования проектов транспортной инфраструктуры основную долю составляет дорожное строительство (45%), железнодорожный транспорт (20%), трубопроводный транспорт (30%), 5% –порты и аэропорты» [32].Инвестиционные проекты, осуществляемые в сфере транспортной инфраструктуры, являются масштабными (пример – Крымский мост), но одновременно и высоко социально значимыми [36, 42, 91].

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 эффектамисовместной деятельности, имеющими не только синергетическую (для непосредственных участников партнерства), но

и мультипликативную (для сопряженных сфер) природу. Высокий потенциал партнерских взаимодействий государства и бизнеса в данной области отмечен в публикациях значительно числа российских исследователей[176] и к настоящему времени верифицирован практикой целый набор их особенностей, в том числе:

- Большие финансовые вложения, 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).
- Возможность реализации сопутствующих коммерческих возможностей (дополнительная застройка оставшихся земель, организация дополняющих видов деятельности и сервисов).

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 изменениий других воздействийна 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[8].

[8] Составлено автором с использованием эмпирико-фактологических данных, содержащихся в источнике:

Такой широкий спектр потребностей в решении различных 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.

Таблица 1.Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп, объединений и компании России по итогам 2016 года[9]

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

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что поддержку своему бизнесу консультанты ждут в основном от проектов, реализуемых государством совместно с предприятиями (в основном в

http://www.finauditservice.ru/services/konsalting/?yclid=18283062849760136319

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

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, развитие 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.

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 [84].

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;

- 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 услуги нфраструктурного 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. Кроме того, необходимо учитывать и специфику отрасли, где работает компания, а также региона в целом [103], что определяет 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 востребованности этих услуг, но также наличие возможностей наращивания интеллектуального и инновационного потенциала их работников, включая возможности повышения квалификации, профессиональных компетенций и др.

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[13,14, 34, 47,49, 54, 72, 142, 161 и др.]. Отмеченные в ряде публикаций такие качества работников компаний инфраструктурного профиля, как *мобильность, креативность, готовность к работе на разных участках сети*, *инновационность и др.*[84], позволяют формировать у них так называемое *синтетическое качество* рабочей силы, которое и определяет их высокую ***конкурентоспособность как на внутреннем, так и на внешнем рынке труда***.

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» [178].

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 в работе «Типология Фишера-Кларка экономической деятельности города» [164].

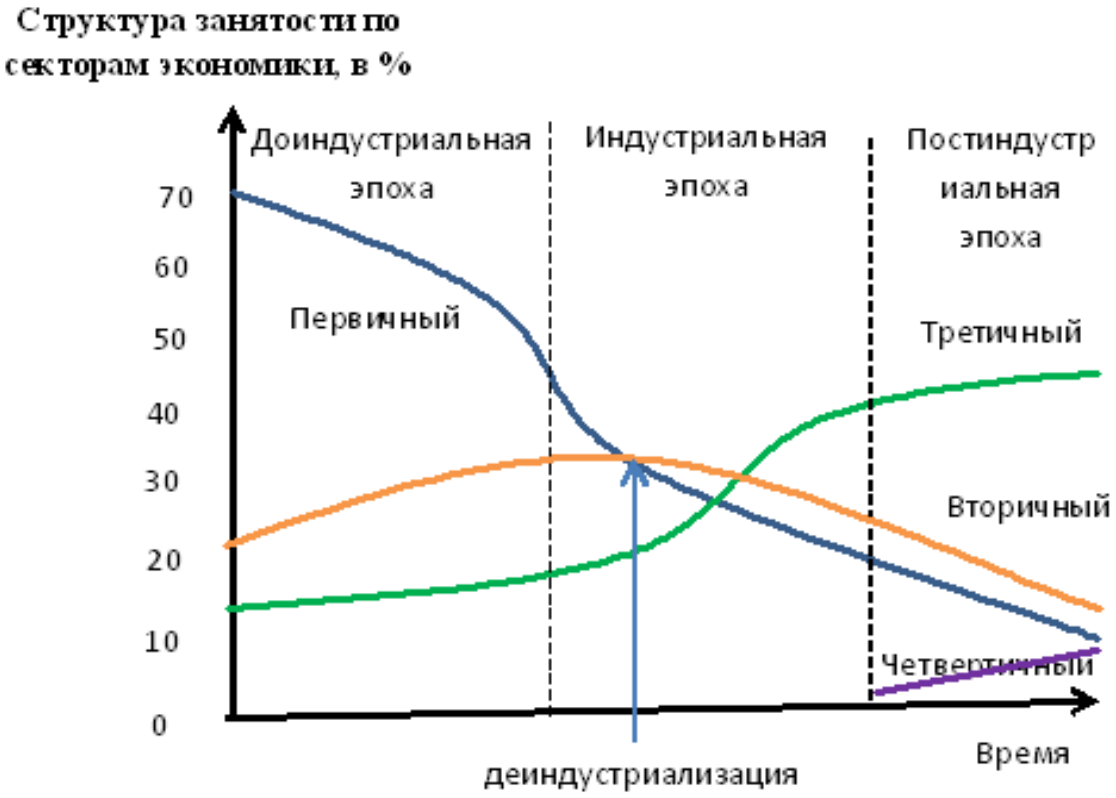


Рисунок 2. Смена ведущих секторов экономики[178]

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[168].

По мнению французского экономиста Ж. Фурастье, прогрессивное развитие и распределение рабочей силы между тремя приведенными на рисунке 1 секторами экономики осуществляется по следующим этапам [191]:

I-й этап — традиционная цивилизация (доиндустриальное общество);пропорции распределения рабочей силы: первичный сектор — 70 %, вторичный сектор — 20 %, третичный сектор — 10 %. Особенностью этого этапа является 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 занятых. На этапе III — постиндустриального общества - занятость распределяется в отношении: 10 %, 20 %, 70 %.

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[56].

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 компаниив соответствии с моделями формообразования и направлениями деятельности можно классифицироватьследующим 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-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 стратегии/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 [178].

В таблице2 приведены показатели деятельностиТоп-10 консалтинговых компаний России в разрезе предоставляемых ими услуг а в таблице 3 и 4 - ведущих консалтинговых компаний Ростовской области.

Таблица 2.Масштаб деятельности Топ-10 компаний России в сфере финансового консалтинга в 2015 г.[166]

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

На рисунке 3 представлены результаты проведенного рейтинговым агентством RAEX(«Эксперт РА») рэнкинга ведущих консалтинговых компаний России по показателю «Структура выручки участников рэнкинга по итогам 2015 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 [51].

Как хорошо видно в таблицах 2-4 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.*

Таблица 3.Лидеры по клиентам от услуг консалтинга [51]

№	Компания	Всего клиентов от услуг консалтинга в 2017 г.	Динамика в ср. с 2016 г.,%	Основная доля клиентов по масштабу бизнеса в 2017 г., %	Структура клиентов по основным направлениям консалтинга в 1 п/г 2017 г.,%			
					Юридический консалтинг	Финансовый консалтинг	Оценочная деятельность	Налоговый консалтинг
1	Денисов-Аудит	180	15%	до 200 работников - 85%	15	10	0	75
2	Премьер-Аудит	150	н/д	до 200 работников- 90%	21	37	0	42
3	Терра Докс Инвест*	125	-4	до 200 работников – 60%	0	0	94	0
4	ЭРКОН	92	-6	до 200 работников - 100%	23	0	24	53
5	Гудвилл	80	0	до 200 работников - 45%	14	15	0	71

*6% клиентов приходятся на другие виды консалтинга

Таблица 4.-Лидеры по стоимости консалтингового проекта на 1 клиента [51]

№	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

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.

Рисунок 3.Структура выручки ведущих консалтинговых компаний России по итогам рэнкинга 2015 г., проведенного «Эксперт РА»[166]

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.

Рейтинг лидеров рынка консалтинговых услуг Ростовской области представлен в таблице 5.

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[135, 173].

Рисунок 4. Структура спроса на услуги консалтинговых компаний Ростовской области в разрезе предоставляемых ими услуг и потребителей этих услуг в 2015 году [135]

При этом важное значение в анализе потенциала роста консалтинговых компаний, как и в целом по России, так и в Ростовской области, отводится определяющей – кадровой – компоненте (табл. 6).

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.

Таблица 5.Лидеры рынка консалтинговых услуг Ростовской области в 2017г.[135]

№	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-Ауит	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

Однако следует учитывать, 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 [114].

Поскольку потребителями услуг консалтинговых компаний в регионе являются во-первых, население, во-вторых, субъекты хозяйственной деятельности, функционирующие в рыночной среде и в системе региональных детерминант, то они выступают в роли своего рода, в

дополнение к руководству консалтинговых компаний, *субъектом управления* конкурентоспособностью их работников.

Таблица 6. Рейтинг ведущих консалтинговых компаний Ростовской области по показателям качества рабочей силы и использования трудовых ресурсов в 2017 г. [135]

№	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

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 5. Детерминанты конкурентоспособности работников консалтинговых компаний четвертичного сектора в актуальных императивах «новой нормальности»[10]

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;

[10] Разработано автором по материалам исследования.

- наращиванием профессиональных компетенций в соответствии с динамикой потребностей предприятий и организаций региона, прибегающих к услугам консалтинговой компании;

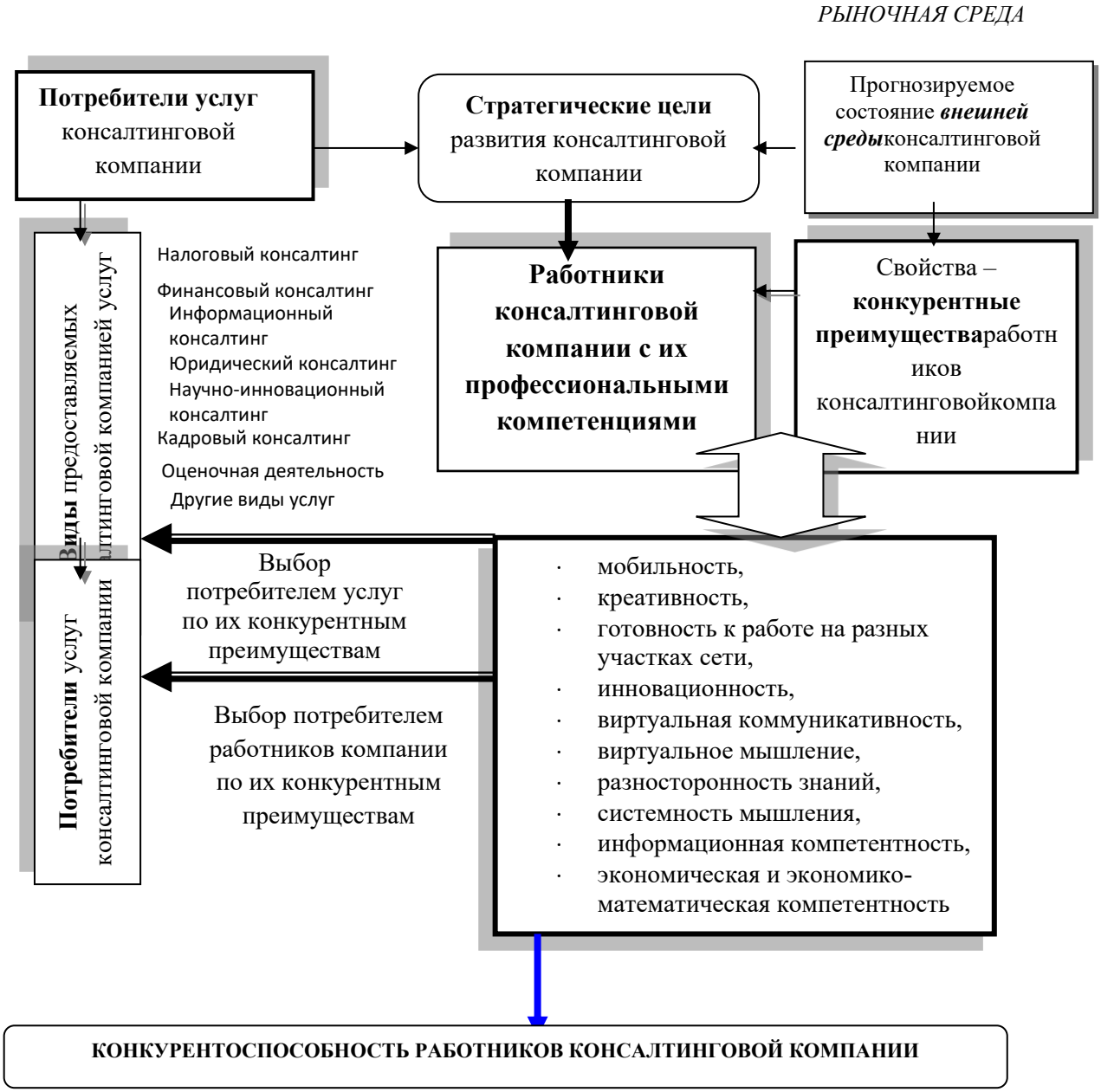


Рисунок 6.Формализованное представление конкурентоспособности работников консалтинговой компании в рыночной среде[11]

- мастерством в проектировании усовершенствованной системы предоставляемых услуг, базирующейся на качественном анализе рынка;

[11] Разработано автором по материалам исследования.

- 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.

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.

1.3.Концепция и инструментарий формирования синергетических компетенций работников консалтинговых компаний

Как было обосновано в предыдущих разделах настоящего исследования, для работников компаний инфраструктурного профиля принципиальное значение имеет не только наличие у них традиционных профессиональных компетенций, но такой их организации, которая, во-первых, позволяла бы формировать специфические индивидуальные качества (отмеченная ранее *синтетическая компетентность*), а также особое качество «коллективной рабочей силы», то есть ***синергетические компетенции***. Это является не только профессиональным **отличием**, но также главным условием наращивания высокого потенциала конкурентоспособности работников компаний четвертичного сектора в сложной современной рыночной среде, в условиях высоких темпов технологического развития, информатизации и цифровизации [53].

Важным дополнением к этим качествам является также *системная мобильность* работников компаний четвертичного сектора, если они имеют

сетевую форму организации трудового потенциала [166], в том числе в рамках выполнения разнообразных, востребованных рынком услуг (рис.7)..

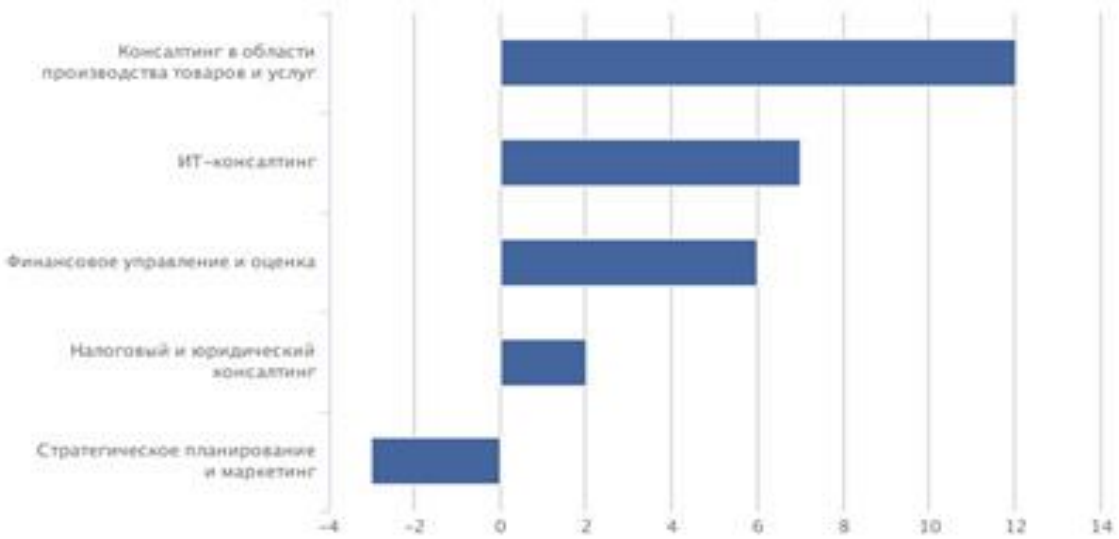


Рисунок 7. Темпы роста выручки консалтингового бизнеса по направлениям за 2015, % [167]

В отмеченных выше современных императивах информатизации и цифровизации главной детерминантой достижения высоких показателей использования как индивидуальных интеллектуальных, так и коллективных компетенций является степень *информационной и инфокоммуникаций грамотности* работников компаний четвертичного сектора, в том числе консалтинговых, в совокупности с другими качествами определяющей их «инвестиционную привлекательность».

Последняя понимается как заинтересованность руководителей компании в работниках, обладающих такими компетенциями, и, как следствие, стремление вкладывать в повышение их квалификации финансовых ресурсов компании, но при условии достаточной заинтересованности самих работников к саморазвитию и самообразованию. Кроме отмеченного, «инвестиционная привлекательность» представителей трудового коллектива консалтинговой компании определяется такжеихспособностью к высокому участию в процессе капитализации ресурсов и бизнеса организации, на чем делается акцент в большом числе

исследований по данной проблематике [5, 7, 16, 21-23,26, 61,62,86,100, 110, 113, 125,141, 143, 144,148, 159, 167 и др.].

Иными словами, очевидно, что появление у работников конкурентных качеств определяется качеством в целом процесса управления всем потенциалом компании. 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.

С учетом сказанного очевидна необходимость существенной трансформации действующей в консалтинговых компаниях **системы управления трудом**, в направлении ее наибольшей ориентации:

во-первых, на создание благоприятных условий в компании для максимальной отдачи от уже имеющихся индивидуальных компетенций работников;

во-вторых, на возможность формирования у творческих коллективов синергетических компетенций, что одновременно сопряжено со структуризацией портфеля заявок клиентов и соответствующих проектов по их удовлетворению;

в-третьих, на формирование единого информационно-цифрового пространства компании со встроенной в его структуру базой данных заявок потребителей услуг и банком данных о имеющихся в компании работниках требуемой квалификации и компетенций;

в-четвертых, на целеориентированную на достижение целевых показателей деятельности компании расстановку, ротацию и подбор кадров (последнее характеризуется так называемым «качеством на входе»), а также обеспечение требуемого качества предоставляемых услуг (так называемого «качества на выходе».

Модель такой системы управления трудом приведена на рисунке 9.

Рисунок 9.Концептуальная модель системы управления трудом в консалтинговой компании: целеориентация на достижение требуемых компетенций работников и отдачи от их использования[12]

На рисунке 9 наглядно представлено содержание концептуальной модели системы целеориентированного **адаптивного** управления трудом в консалтинговой компании, рассматриваемой автором в качестве относительно обособленной экономической системы со своими входами и выходами (на каждом управленческом этапе).

Так, на входе данной системы осуществляется тщательная **оценка** всей совокупности качеств (личностных, профессиональных и др.) потенциальных работников компании в сопряжении с целями ее функционирования в средне- и долгосрочной перспективе. По результатам данной оценки производится предварительный **отбор** работников для включения их в производственный процесс с учетом реально выявленных у них способностей и качеств, определяющих их возможность к предоставлению потребителям услуг требуемого качества и объема.

Следующим блоком данной упрощенной системы управления трудом в консалтинговой компании является принятие (с использованием современного инструментария поддержи принятия решений) управленческих решений в отношении организации наиболее эффективного использования профессиональных качеств отобранных на входе системы новых работников.

[12] Разработано автором по материалам исследования.

При этом принимается во внимание как собственно формирование на основе имеющихся у новых работников качеств синтетических (индивидуальных) компетенций, так и синергетических (групповых) компетенций посредство включения их в состав интеллектуальных групп (коллективов) для выполнения наиболее сложных заявок клиентов.Как показывает реальная практика, за счет предоставления такого 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 2016 году заработали 2,7 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%[13]. Одной из причин повышения спроса на услуги HR-консультантовстали обусловленное текущим кризисом сокращение штатов у клиентов – потребителей услуг.

Качество на выходе адаптивной системы управления трудом в консалтинговой компании определяется, во-первых, индивидуальной результативностью каждого нового работника; во-вторых, размерами синергетического эффекта от использования соответствующих компетенций; в-третьих, масштабами мультипликативного эффекта в смежных областях и сферах от получения услуг компании.

Таким образом, представленная на рисунке 9 модель адаптивного управления трудом в консалтинговой компании ориентирована, во-первых, на достижение требуемых компетенций работников индивидуального и коллективного типа; во-вторых, требуемой отдачи от их использования в широком контексте.

С позиции принятого автором системного подхода очевидно, что практическое осуществление данной модели должно выполняться на регулярной основе с применением современных управленческих инноваций в

[13] Источник: https://rg.ru/2017/05/20/consalting.html

границах единого информационно-цифрового пространства компании, поскольку является замкнутым и циклическим *информационным процессом*.

Последнее означает необходимость и принципиальную важность для получения планируемых показателей использования трудового потенциала компании наличия постоянно обновляемой, регулярно поступающей в систему принятия решений, объективной и полной информации и кадровом потенциале компании и ее производственных процессах [138].

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[97], вторая– горизонтальная с равноправными партнерами (например, филиалами)[68].

Примеры вертикальной (рис.10) и горизонтальной (рис.11) интеграции участников сетевой консалтинговой компании приведены ниже. В ряде случаев такая сетевая форма консалтинга представляет собой иерархизированную модель, где наиболее крупное предприятие (ядро сети) занимает доминирующее положение в системе принятия управленческих решений в отношении работников всей сети [83].

Отметим, что в каждом из типов консалтинговой сетевой компании не только трудовые, но также информационные, финансовые и другие потоки обращаются по сформированной в соответствии со спецификой предоставляемых услуг «технологической» цепи, в которой участвуют все ее подразделения (филиалы). Это определяет и специфику системы управления трудом [84].

Очевидно, что выбор той или иной модели сетевой интеграции консалтинговой компании формирует специфическую среду управления трудом. Но следует также отметить, что и наоборот – наиболее успешные и

значимые по своим профессиональным качествам работники компании участвуют формировании системы управления.

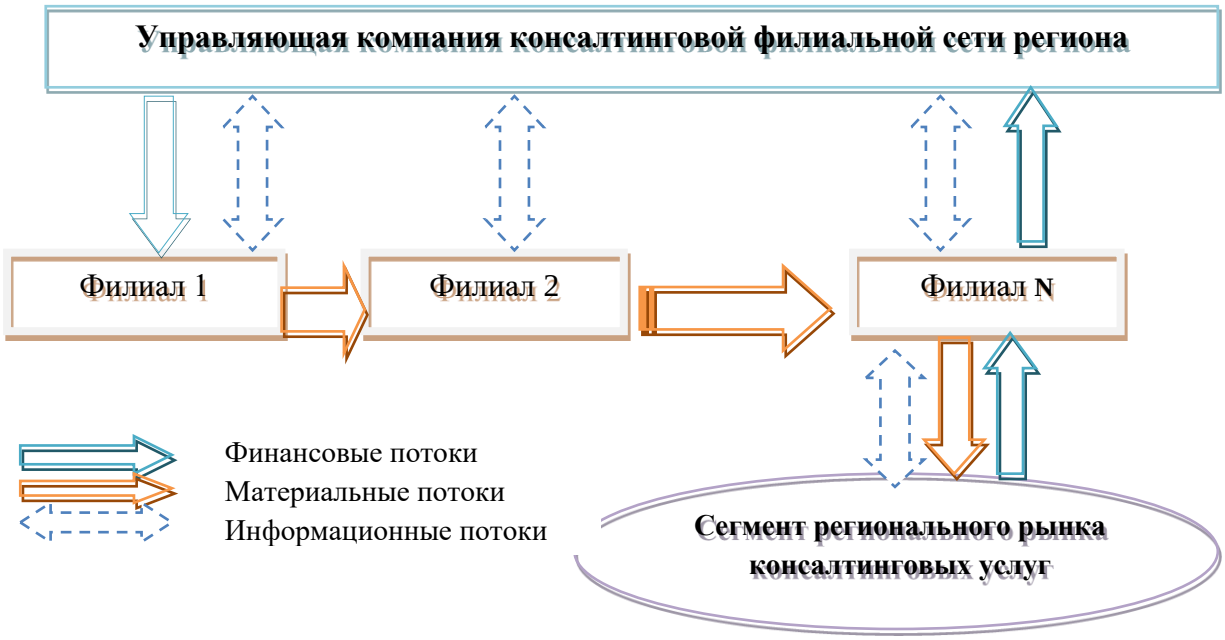


Рисунок 10.Схема структурной организациионсалтинговой сети с вертикальной интеграцией[14]

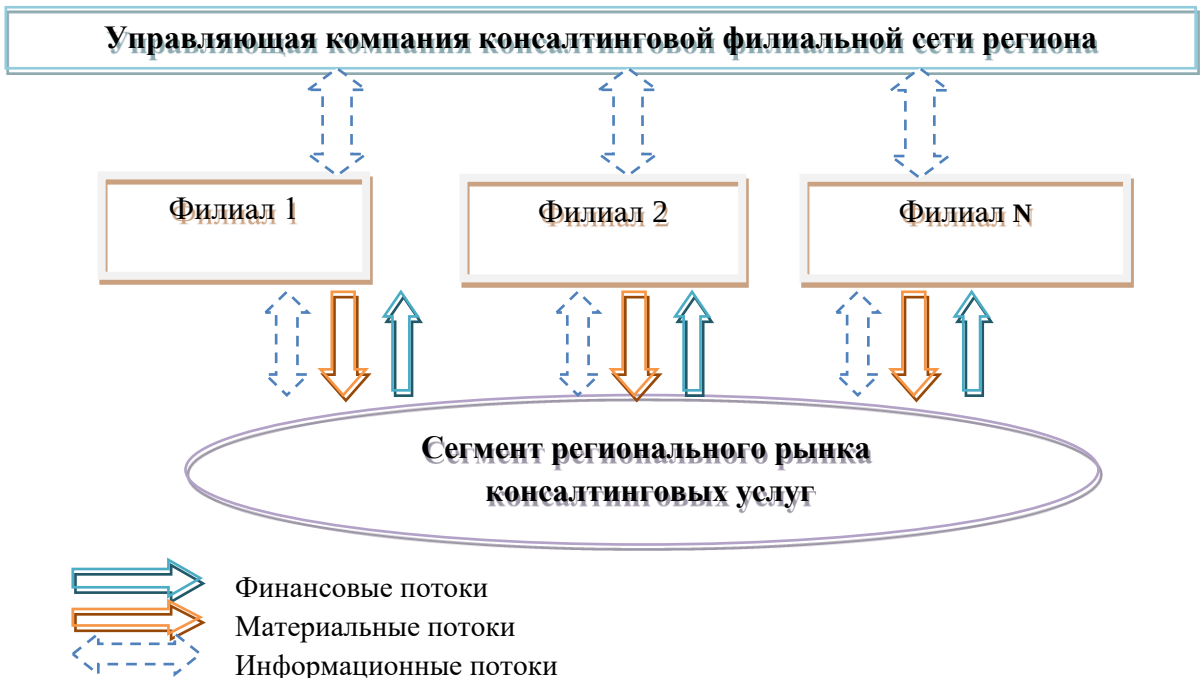


Рисунок11.Схема структурной организации консалтинговой сети

[14] Разработано автором.

с горизонтальной интеграцией[15]

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

Таблица 10. Функции управления формированием синергетических компетенций работников консалтинговой сетевой компании[16]

Вид функции	Характер и содержание функции
1. Информационная	Получение и предоставление актуальной и 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

Как видно из характера и содержания функций управления трудом в консалтинговой сетевой компании, современные тенденции информатизации и цифровизации кардинально преобразуют осуществляемые производственные процессы , и предъявляют новые требования к составу и профессиональным компетенциям трудовых ресурсов, функционирование которых связано как с развитием компании, повышением ее

[15] Разработано автором.
[16] Составлено автором по материалам исследования.

конкурентоспособности и достижением планируемых результатов, но и на решение социальных проблем, определяемых качеством производимых продуктов и предоставляемых услуг.

В макросреде активного развития информационно-цифрового пространства региона локализации деятельности компании и эффективное использование ее кадрового потенциала теперь все более представляет собой организацию и управление рабочей силой так называемой киберкорпорации, статус которой и обретают современные инфраструктурные компании консалтингового типа. Соответственно модифицируется в адаптации к новым условиям макроокружения в целом система управления кадрами и кадровая политика компании. И главным образом – в аспекте поддержания относительной автономности и одновременно тесной взаимоувязки всех уровней управления трудовыми ресурсами компании.

Иными словами, управление современной консалтинговой компанией в высококонкурентной среде представляет собой сложный процесс, поскольку масштабная автоматизация рутинных производственных процессов и повышение качества взаимодействия работников компании между собой и с потребителями ее продукции/услуг в совершенно новой форме повышает значимость высокоинтеллектуального труда, что и отличает компании четвертичного сектора.

Ориентированная на максимальное удовлетворение потребностей общества в результатах своей деятельности трудовая и социальная активность работников консалтинговой компании «равномерно «разогревает» региональную экономику, способствуя формированию полезного результата её функционирования и производя благотворные «пары» [152] развития, отражающие не только синергетический, но и мультипликативный эффект управления кадровым потенциалом компании.

Получаемые по контуру «обратной связи» из макросреды деятельности киберкорпорации ответные импульсы (показанный на рисунке 12 кибернетический подход к управлению трудовыми ресурсами компании)

позволяет соответственной корректировать принимаемые на следующих этапах управленческие кадровые решения для достижения наибольших эффектов во внутренней и внешней среде.

С учетом сказанного, идентифицировать инновации в сфере управления трудом в консалтинговой сети, с позиции автора, можно именно как реальный отход от традиционных принципов управления, который значительно изменяет традиционные принципы работы управленцев всех иерархических уровней (рис.12).

Рисунок 12. Структура системы управления трудом в консалтинговой компании филиального типа[17]

[17] Разработано автором.

Отметим, что трудовые ресурсы, как и любые другие виды ресурсов компании, поступающие на «вход» данной системы управления (рис.9), могут оцениваться с использованием количественных и качественных показателей. В количественно измерении оценка кадрового потенциала осуществляется на основе комплексного анализа всех его характеристик, поддающихся такой оценки (численность кадров, оплата их труда, временные параметры использования рабочей силы в компании и т.д.), а в качественном же выражении кадровый потенциал определяется квалификацией, компетентностью, инновационностью, инициативностью, мобильностью (особенно когда речь идет о сетевых киберкорпорациях, имеющих в своей структуре несколько филиалов, территориально рассредоточенных по территории региона) и гибкостью персонала.

Учитывая перечисленные качественные характеристики трудовых ресурсов, можно говорить о том, что оценка качества трудовых ресурсов киберкорпорации имеет принципиальную значимость при анализе возможностей и эффективности работы компании, а также перспектив её развития, поскольку именно человеческий фактор определяет течение внутренних процессов и эффективность внешних коммуникаций, включая реализацию партнерских отношений (когда речь идет не только о взаимодействиях с контрагентами, но и с представителями властных структур [14].

В процессе анализа качественной составляющей совокупной оценки трудовых ресурсов консалтинговой компании особенное значение имеет оценка активности и прогрессивности мышления управленческого персонала руководящего звена, так как именно на этих уровнях организационной структуры инициируются и утверждаются проекты модернизации и внедрения инноваций как компаниив целом, так и ее кадровой подсистемы. Соответственно от качества принимаемых этими работниками управленческих решений зависит достижение управленческого резонанса во всех звеньях сетевой консалтинговой компании, а также достижение баланса

интересов всех ее подсистем. В ответственность руководящих работников входит создание благоприятных условий для развития и самореализации всего персонала, а также разработка комплекса стимулирующих мер, что в совокупности будет мотивировать работников к наращиванию индивидуальных компетенций и большей отдаче в своей профессиональной деятельности.

С учетом всего вышесказанного единая информационно-цифровая система консалтинговой компании призвана непосредственно и качественно осуществлять организационную, управленческую и производственную деятельность , то есть представлять собой информационно-управляющую систему, в которой используются современные информационные и цифровые технологии.

Такое представление системы управления трудовыми ресурсами современной консалтинговой компании базируется на рабочей гипотезе, которая представлена системойпредметно-содержательныхположений по формированию новой базовой платформы для расширения содержания объекта управления трудовыми взаимодействиями работников за счет включения как внутреннего, так и внешнего контуров коммуникаций.

Информационно-цифровая платформа, представляющая соответствующее наполнение представленной на рисунке 12 системы, может быть выражена в различных формах - графиках, таблицах и другом наглядном и удобном в использовании при принятии управленческих решений материала виде, причем часть этих материалов в обязательном порядке (для проведения ретроспективного анализа) базируется на накопленном в течение ряда лет практическом опыте работы по изучению результатов организации и управления трудом в компании и ее филиалах. Сопряженный с текущими и стратегическими целями и задачами комплексный анализ ретроспективной информации позволяет создавать научно-обоснованную информационную платформу поддержки принятия решений тактического и стратегического характера в отношении кадрового потенциала.

Внутреннее «наполнение» основных составляющих коммуникативного потенциала работников сетевой инфраструктурной киберкорпорации через призму информационных потоков характеризуется *объектной* (головная компания и филиалы, подразделения филиалов), определяющей содержание, технологии и подходы к построению трудовых коммуникаций; *инфраструктурной* (условия реализации трудовых взаимодействий, выражающихся в наличии информационной «связанности» участников) и *технологической* (план и/или программа действий, выбранная работником в рамках реализации коммуникативных функций в процессе своей трудовой деятельности, которая включает совокупность процедур, операций, используемых для решения конкретной профессиональной задачи, а также применяемые средства и инструменты взаимодействия) составляющими. По мнению ряда ученых, «эффективность реализации коммуникативного потенциала работников сетевой компании во многом определяется тем, насколько верно выбрана технология и средства обмена информацией» [5].

Таким образом, активный и последовательный переход сетевых консалтинговых компаний на информационно-цифровую платформу управления кадровым потенциалом является необходимым условием их адаптации к современным императивам, сохранения устойчивых позиций на крынке и роста конкурентоспособности отдельных работников, их коллективов и компании в целом.

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

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

В процессе конструирования 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. С этой авторской идеей солидаризуется в своих публикациях большое число ученых [18,25, 31,37,

40,41, 44, 59, 67, 73-75,90,93, 108, 109, 111, 119, 121, 127, 145, 174, 181, 190, 192 и др.].

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 [84]. Именно такой способ управления трудом в консалтинговых компаниях позволяет сочетать и синхронизировать применяемые технологии достижения целей по наращиванию и эффективному использованию профессиональных компетенций работников с конкретными программами и проектами их реализации.

Это становится тем более важным, поскольку, с позиции авторской концепции, любые принимаемые кадровые решения, особенно использующие управленческие инновации, приобретают статус инновационного проекта особого рода. Данный проект, во-первых, базируется на традиционных принципах проектного управления [70, 169, 179, 186], во-вторых, приобретает собственную специфику, детерминируемую условиями осуществления своей производственной деятельности компаниями четвертичного сектора; в-третьих, в существенной степени определяется новыми требованиями к профессиональным характеристикам их работников.

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).

В отличие от других сфер, строительный консалтинг в нашей стране является относительно новым сектором консультационных услуг, и в

дополнение к традиционным (нормативно-законодательная, инвестиционно-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.

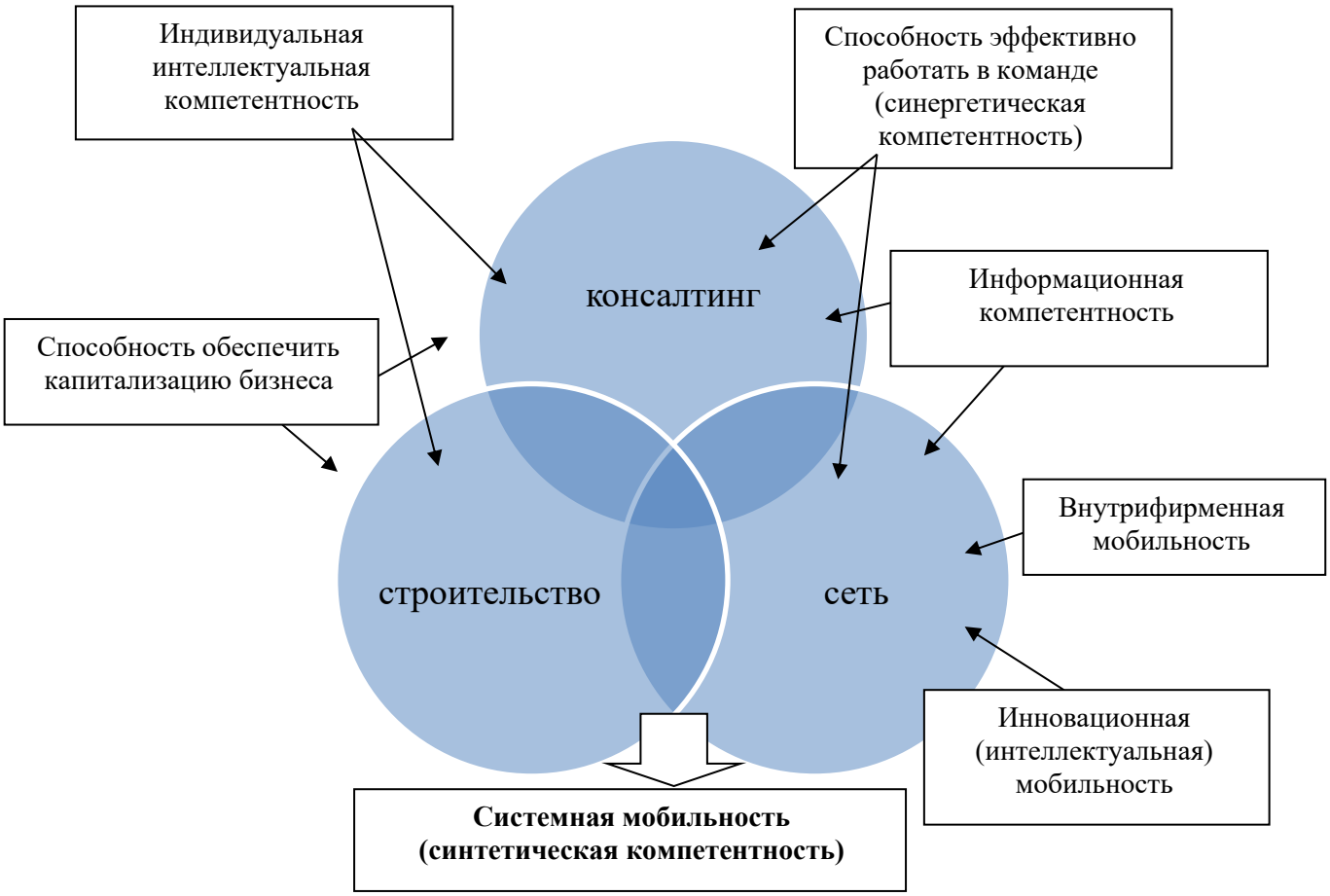


Рисунок 13. Схема формирования «синтетической» компетентности работников строительного консалтинга[18]

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

[18] Разработано автором по материалам исследования.

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. [77].

При этом, исходя из специфики 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[76]..

Поэтому в консалтинговой компании должны быть высококвалифицированные специалисты разного профиля, что обеспечит ей успешное функционирование и устойчивые позиции на рынке.

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 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 2016 года) в данной сфере приведены в таблице 9.

Таблица 9.Рэнкинг Топ-10 консалтинговых компаний в сфере оценки недвижимого имущества по итогам 2016 года[19]

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-Ауцдит»	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 10 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 2016 года, на **12%** (в 2014 и 2015 гг. рост колебался около 1%) и составили 11,3 млрд руб., численность квалифицированных оценщиков составила 429 человек.

[19] Составлено автором по: http://raexpert.ru/rankingtable/appraising/2017/tab02/

Таблица 10.Рэнкинг делового потенциала Топ-10 оценочных компаний России по итогам 2016 года[20]

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 Минэкономразви-тия	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	«ЕВРОЭКСПЕРТ»	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	+

[20] Составлено автором по данным «Эксперт РА» - 2017.

В прямой зависимости от приведенных в таблице 12 показателей профессиональных компетенций работников консалтинговых компаний находятся результаты их деятельности в 2016 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 2016 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»[146].

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[198].

Представляется в данном контексте, что более точным будет идти речь о так называемой *системной мобильности*, которая 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.

При этом важно учитывать, что организация, выступая в качестве «активного» элемента процесса управления трудом, влияет на каждого работника, но и последние также способствуют формированию более совершенной организационной структуры компании. Это способствует эффективному использованию априори заложенного в сетевой модели взаимодействия мощного потенциала, поскольку 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.

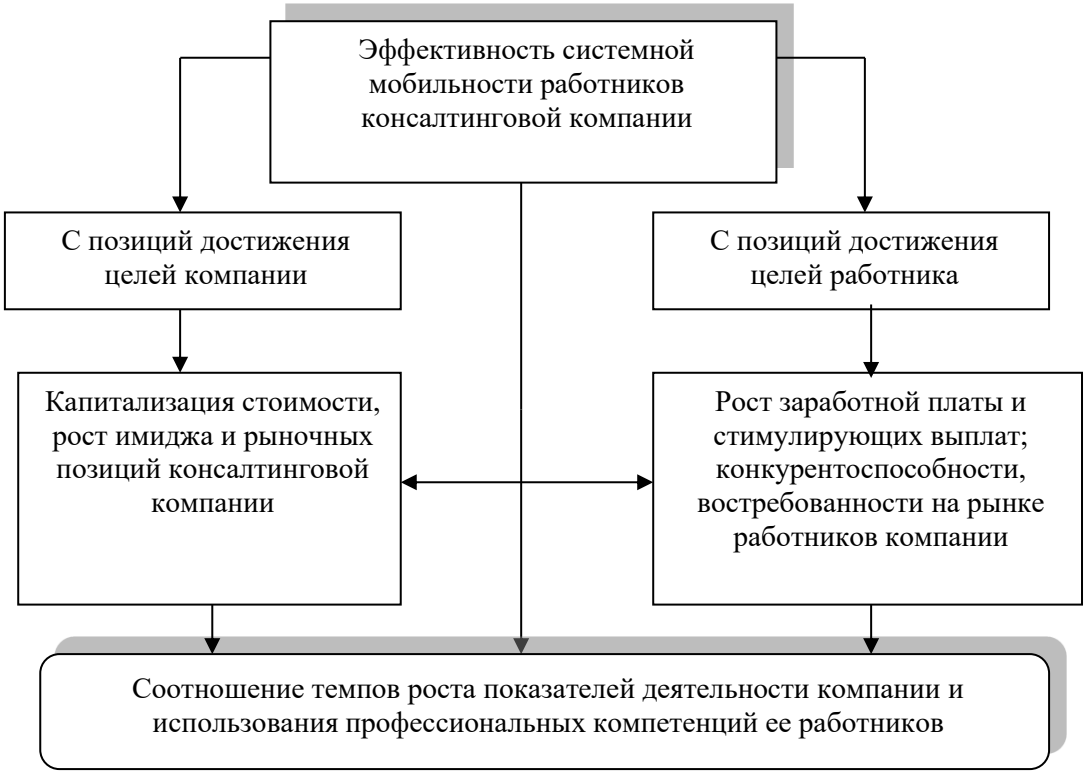


Рисунок 14.Концептуальное представление эффективности системной мобильности работников консалтинговой компании[21]

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;

[21] 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 (инноватизации) предоставляемых высококачественных услуг, с другой стороны, достижения соответствующего уровня оплаты труда работников.

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 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 во многом определяется корпоративной культурой, которая, 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.

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 качества 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.

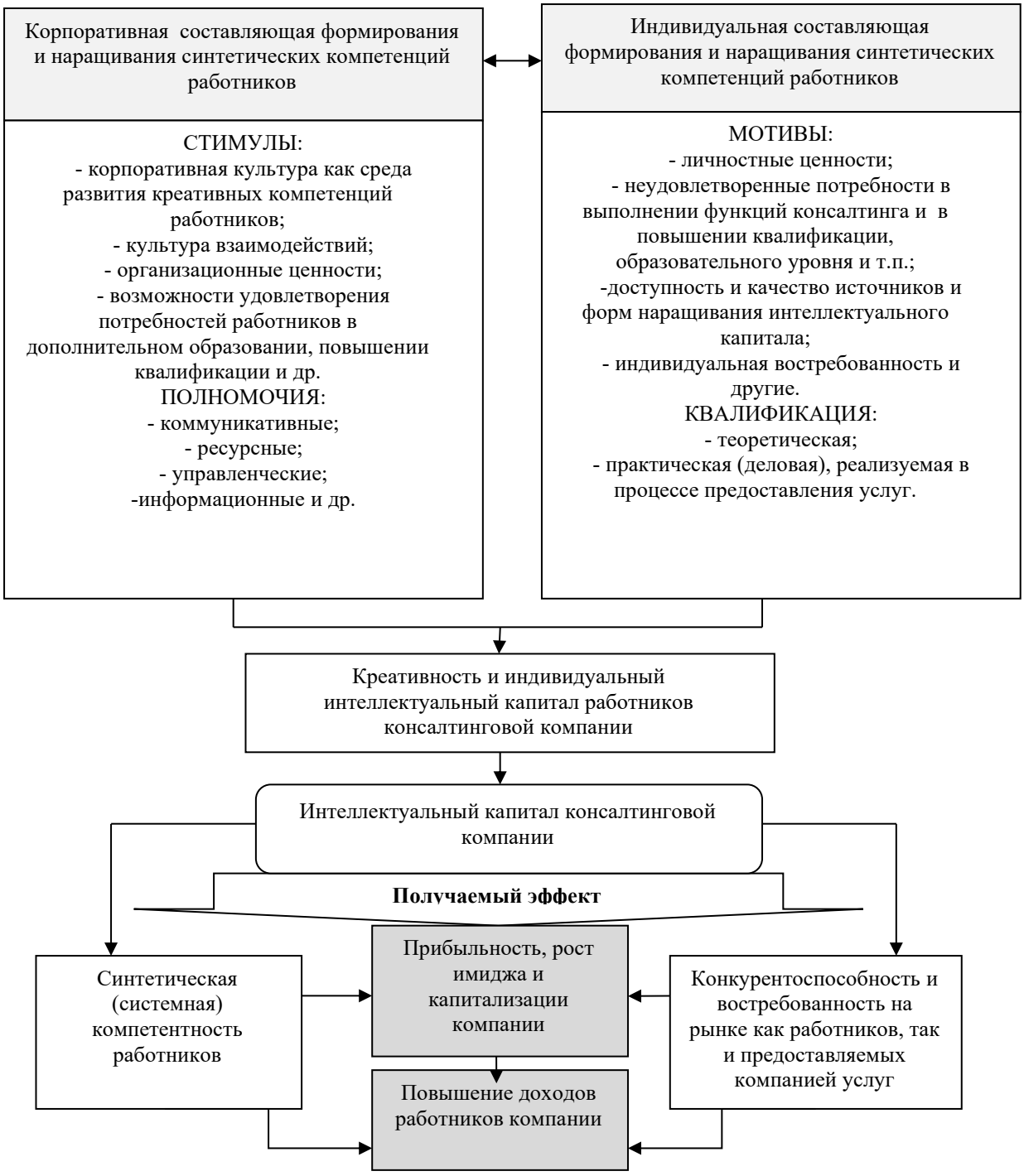


Рисунок 15. Схема формирования и наращивания синтетических компетенций работников компаний строительного консалтинга [22]

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

[22] Разработано автором на основе материалов исследования.

- 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 в проект, связанный с наращиванием требуемых компетенций работников, является, во-первых, формирование требуемых компетенций у работника, во-вторых, сопряженные с инвестициями риски (присущие инновационным проектам).

Для обоснования принятия такого решения важно объективно оценить данные компоненты процесса инвестирования. Примерная схема оценки инвестиционной привлекательности отдельного работника компании строительного консалтинга для потенциального инвестора показана на рисунке 17.

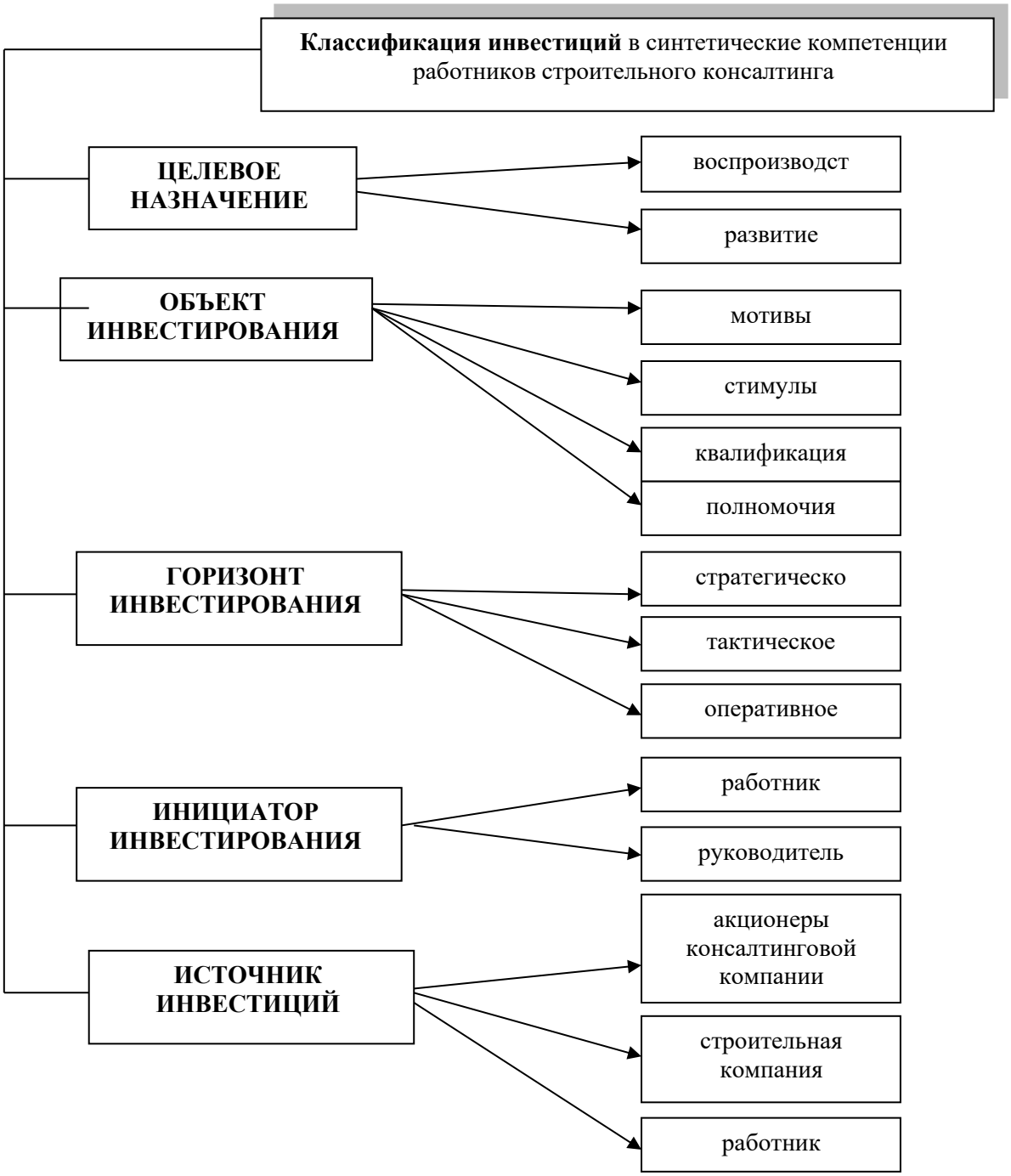


Рисунок 16. Примерная классификация инвестиций в наращивание системных компетенций работника консалтинговой компании[23]

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,

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

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.

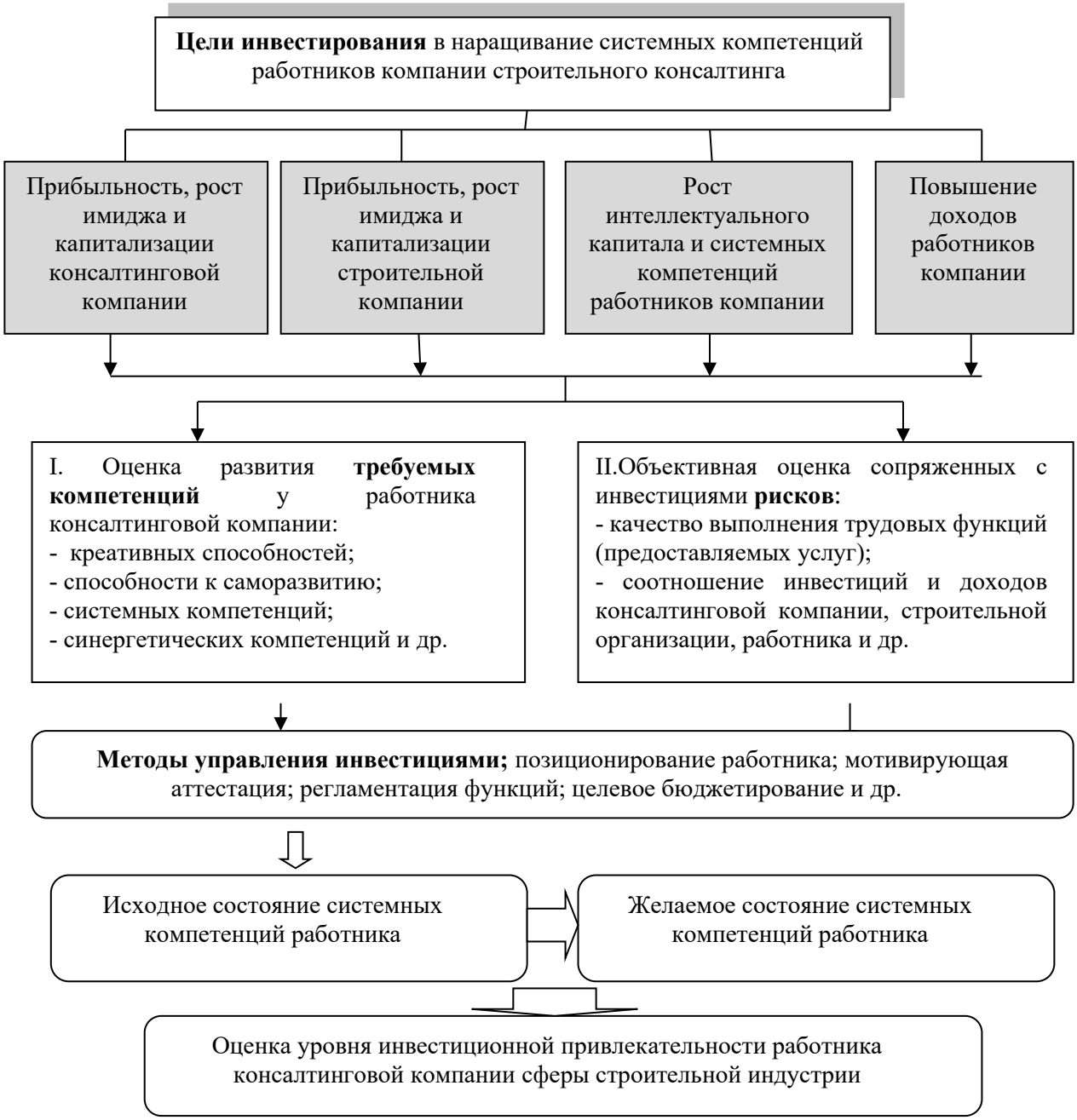


Рисунок 17.Схема оценки инвестиционной привлекательности работника компании строительного консалтинга[24]

[24] Разработано автором по материалам исследования

Так, с использованием метода позиционированияработников компании, в основу которого может быть положено имитационноемоделирование развития системных компетенций работников в тесном сопряжении со стратегией развития консалтинговой компании, проводится дифференциациякадров по их инвестиционной привлекательности.

С помощью методастимулирующей и мотивирующей аттестациионределяются 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 позволяет визуализировать результаты инвестирования и контролировать траекторию развития синтетических компетенций работников компании.

Таким образом, применение совокупности перечисленных, а также других адаптивных методов оценки рабочей силы современной инфраструктурной компании, а также управления ее целеориентированным развитием позволит сформировать эффективную кадровую политику в консалтинговой 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 работникакак 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 спецификупотребителей консалтинговых услуг, знание экономики, юриспруденции, владение экономико-математическими методами и информационными технологиями) согласуется также с требованиями «новой экономики» или экономики знаний.

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).

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.

Актуальные императивы экономики знаний

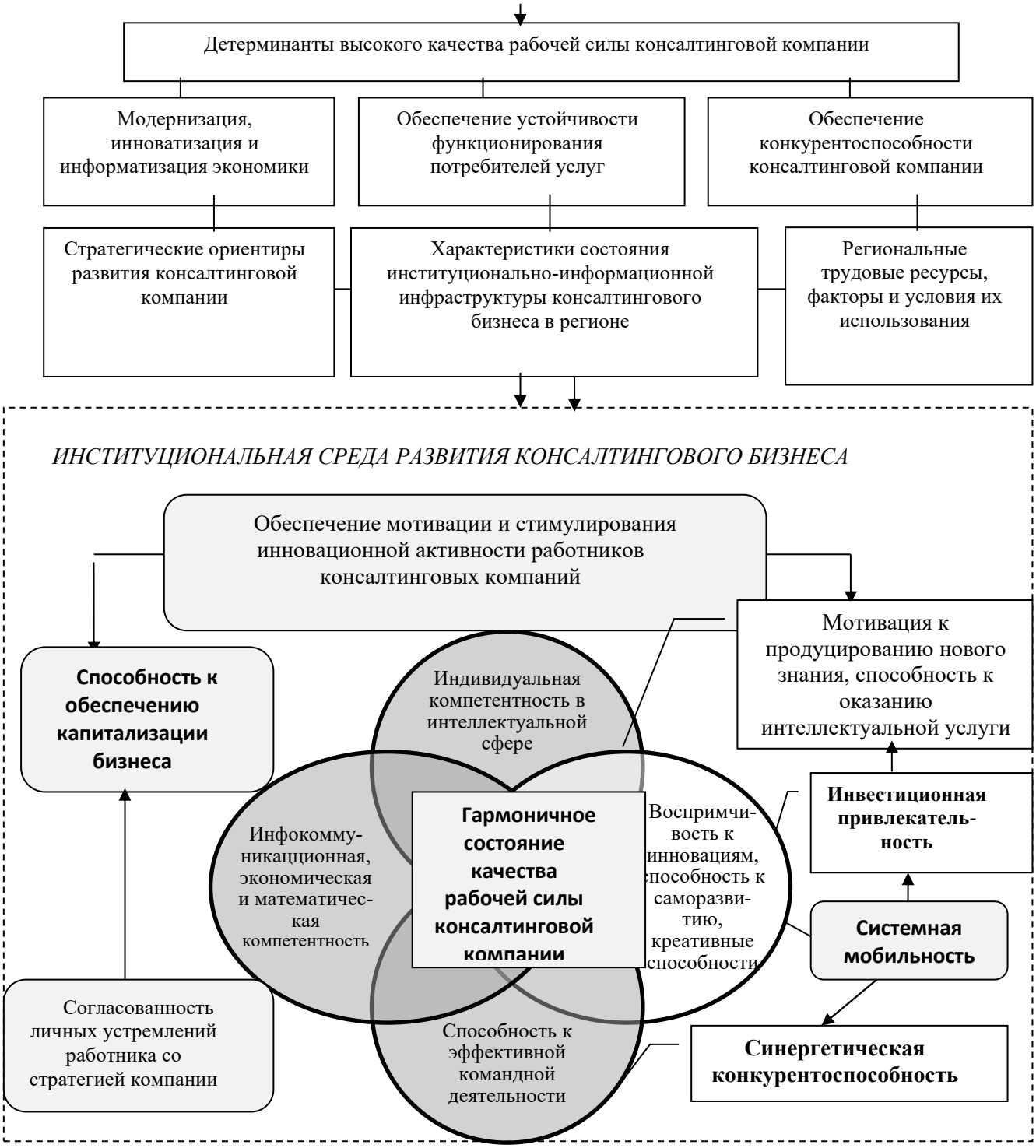


Рисунок 18. Концептуальная модель оценки качества рабочей силы консалтинговой компании[25]

[25] Разработано автором по материалам исследования

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.

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 навыков для формирования синтетических 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.11).

Базовой платформой практического применения данной методики выступает методология экспертных оценок.

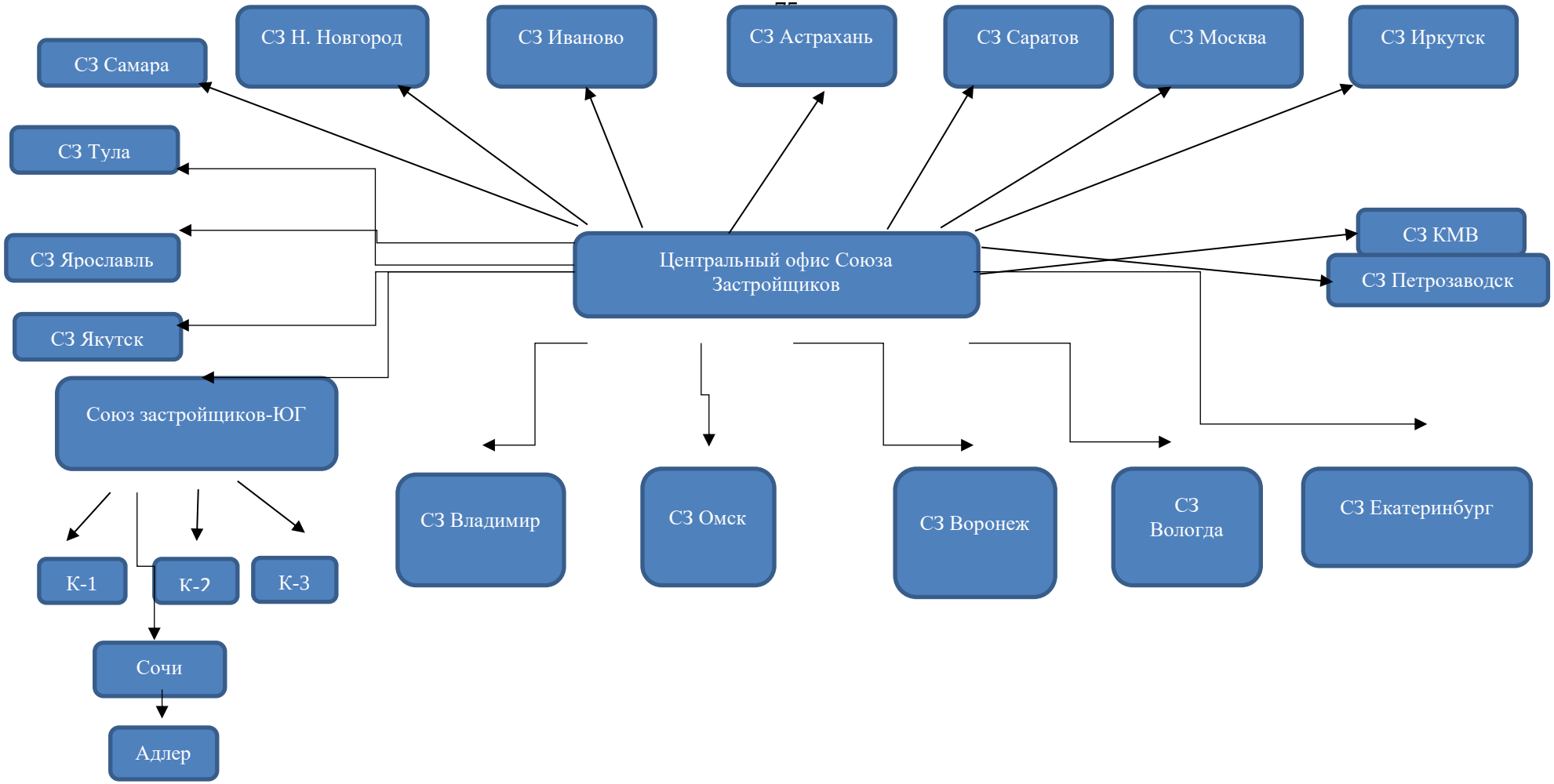
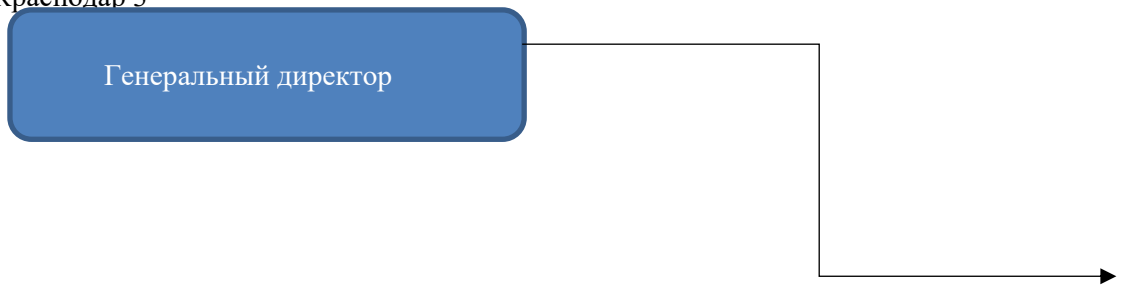


Рисунок 19. Организационно-штатная структура Сети ООО «Союз Застройщиков»[26]

Сокращения:

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



[26] Разработано автором

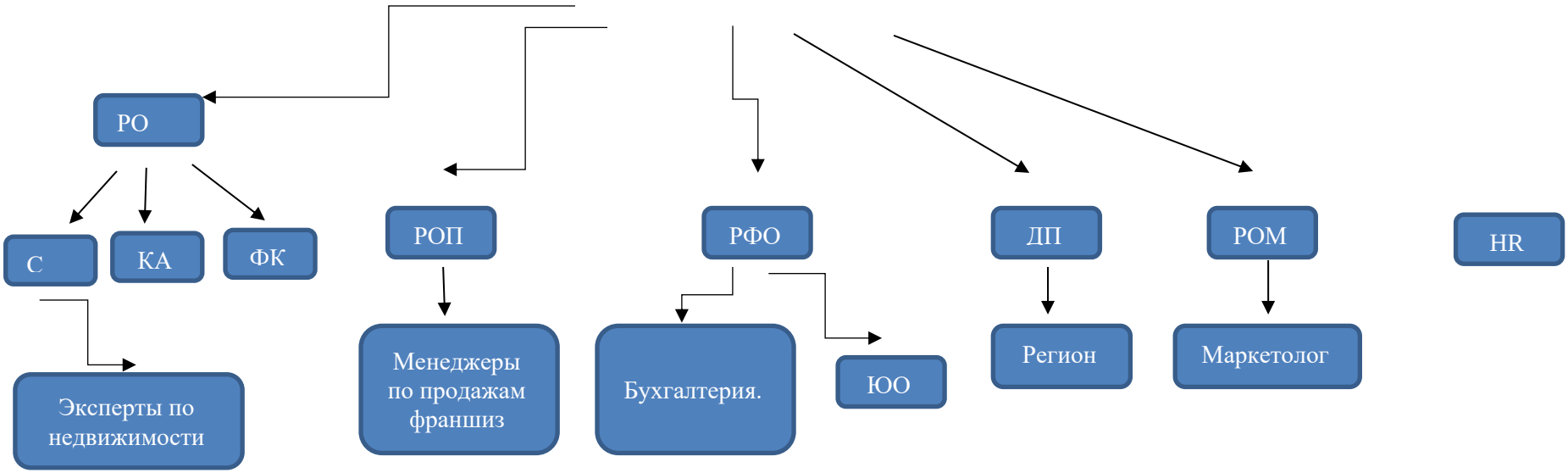


Рисунок 20.Организационно-штатная структура Центрального офиса ООО «Союз Застройщиков» (авторская разработка)

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 11.Методика оценки компетентностных качеств работников компании ООО «Союз Застройщиков»[27]

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***		
Инфокоммуни-кации	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		
Итого по блоку					***10***		

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

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***	

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.

В то же время следует отметить, что получаемые с использованием данной методики оценки не дают возможности 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.

Это еще раз подчеркивает необходимость разработки нового, более адаптиного, инструментария, позволяющего проводить комплексную, в соответствии с авторской концепцией системной и синергетической компетентности, оценку качества рабочей силы работников консалтинговой компании строительной сферы, предполагающего обязательное применение экономико-математических методов и современных информационных технологий, об эффективности которых для решения этих задач специально отмечает в своих работах О.С.Резникова и другие авторы [69,92,112,132-134, 155-158, 194-196].

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 11. Как видно из таблицы 11, критерии оценки качества специалистов представлены множеством блоков $\{B_i\}_{i=1}^{4}$, элементами которых являются:

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).

1 УРОВЕНЬ

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА ПО БЛОКАМ

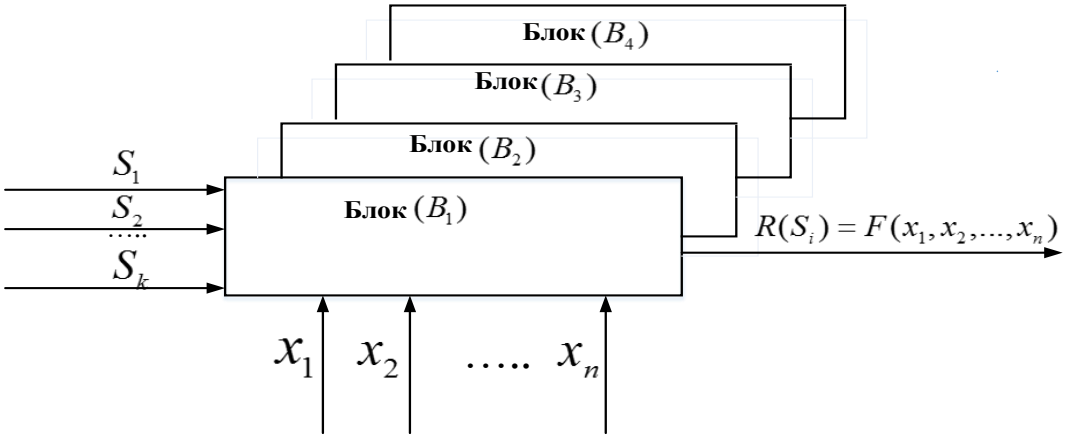


Рисунок 21. Первый уровень оценки качества рабочей силы консалтинговой компании[28]

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.

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:*

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

[28] Разработано автором.

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 $(\tilde{x}_1,\tilde{x}_2,...,\tilde{x}_n)$ в n-мерном пространстве характеристик локального блока B_i, $i=\overline{1,4}$. Лицо, принимающее решение (ЛПР) формирует своё представление об идеальном варианте $(\tilde{x}_1,\tilde{x}_2,...,\tilde{x}_n)$ по максимальной оценке, приведённой в таблице 14.

В n-мерном пространстве характеристик $(x_1,x_2,...,x_n)$ локального блока B_i, $i=\overline{1,4}$ введём метрику, как функциональное отображение $R_{B_j}(X,\tilde{X}): X\times\tilde{X}\to R_{B_j}(S_l)$, $X=(x_1,x_2,...,x_n)$, $\tilde{X}=(\tilde{x}_1,\tilde{x}_2,...,\tilde{x}_n)$. 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 $X = (x_1, x_2, ..., x_n)$ и $\tilde{X} = (\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, ..., \tilde{x}_n)$ принята Евклидова дистанция, вычисляемая как:

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

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

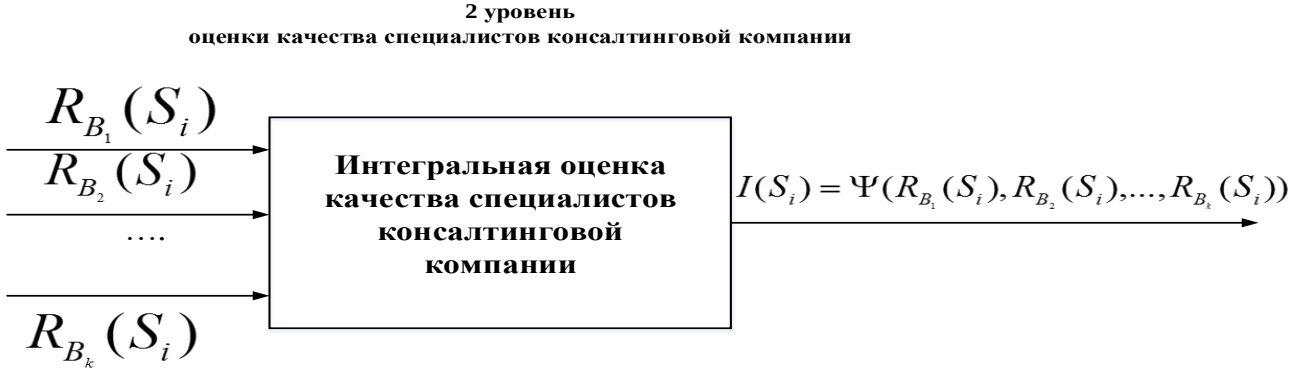


Рисунок 22. Второй уровень оценки качества рабочей силы консалтинговой компании[29]

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

[29] Разработано автором.

представляющее собой алгоритм, упорядочивающий функции интегральных оценок, применяемых при изменении условий деятельности компании.

Перед представлением этого алгоритма предлагаются различные варианты математических представлений анализируемой функции $I(S_i) = \Psi(R_{B_1}(S_i), R_{B_2}(S_i), ..., R_{B_z}(S_i))$ – 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:

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

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:

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

Функцию такого вида предлагается использовать в условиях жёсткой конкуренции.

Для интегральной оценки качества специалистов предлагается использовать отображение

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

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 12 и определяет список локальных блоков $B_i \in \{B\}_{i=1}^{4}$ показателей, используемых для оценки качества должностных категорий специалистов.

Таблица 12.Отображение $\varphi : \{\Omega\}_{i=1}^{11} \to \{B\}_{j=1}^{4}$ множества должностных категорий в множество блоков оценки качества специалистов консалтинговой компании[30]

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	+	+	+	+

В таблице 12 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.

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 $R_{B_j}(S_i)$

[30] Разработано автором.

рассчитывается, как степень близости к идеальному варианту $R_{B_j}(X, \tilde{X}) = (\sum_{i=1}^{n}(x_i - \tilde{x}_i)^2)^{1/2}$.

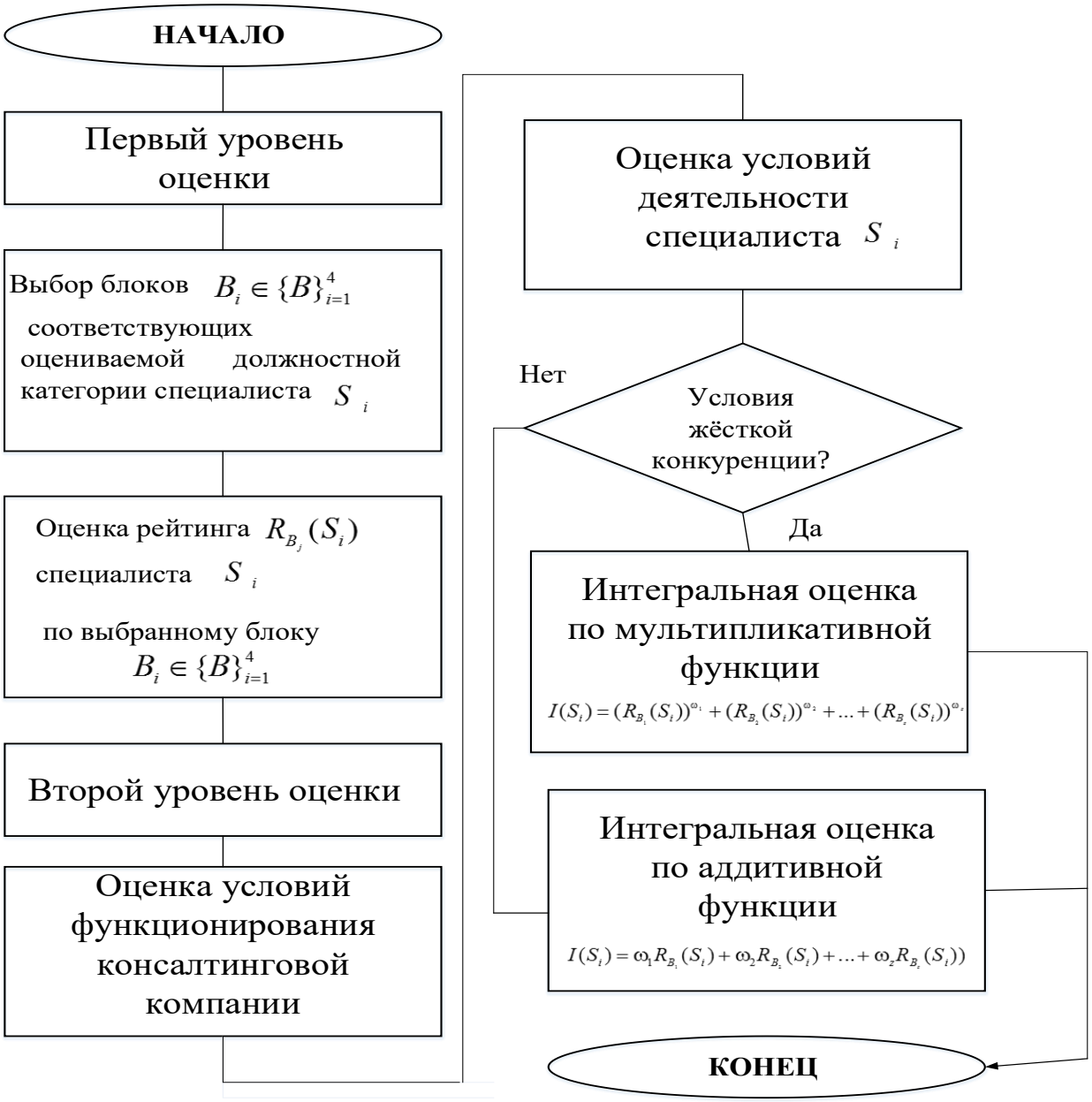


Рисунок 23. Алгоритм интегральной оценки качества рабочей силы работников консалтинговой компании[31]

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

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

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

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

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).

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

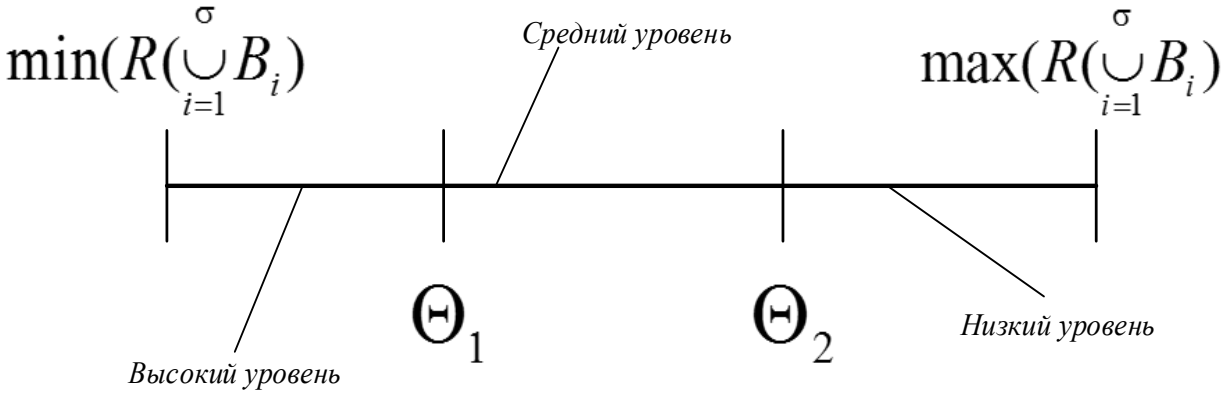


Рисунок 24.Уровни оценки качества использования рабочей силы консалтинговой компании[32]

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 таблице13 приведены 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 $X = (x_1, x_2, ..., x_7) = (2,1,2,3,3,3,2)$ к идеальному варианту $\widetilde{X} = (\widetilde{x}_1, \widetilde{x}_2, ..., \widetilde{x}_7) = (2,2,3,3,4,5,2)$:

[32] Разработано автором.

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

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

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 $\tilde{X} = (\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, x_3) = (1,2,3)$:

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

Таблица 13.Экспертные оценки деятельности генерального директора консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков»[33]

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

[33] 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»[71].

По мнению автора, в рамках разработанной экономико-математической модели в подсистему неформализованных оценок могут быть добавлены еще три вида показателей: - показатели самооценки работников; - показатели оценки работников коллегами; - показатели экспертного оценивания.

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: *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 компетенции 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.

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 детерминанты 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[34]

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:

[34] Разработано автором по материалам исследования.

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.

Очевидно, 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-первых, из соображений их стимулирования к прохождению обязательных программ обучения; во-вторых, эти дополнительные знания могут способствовать снижению расходов компании.

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).

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 14.

Таблица 14.Регламент обучения эксперта по недвижимости ООО «Союз Застройщиков»[35]

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

[35] Разработано автором.

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.

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.

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.15).

Таблица 15. Регламент обучения руководителя отдела продаж ООО «Союз Застройщиков»[36]

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.

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;

[36] Разработано автором.

- 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 выявлениескрытых 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[37].

- 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;

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

- 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 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, и др.;

– эксперт должен знать алгоритм действий в случае, если клиент 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 компетенцийработников 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 компаниив 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, концептуальное модель инфокоммуникационной поддержки повышения квалификации работников консалтинговой сети имеет *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 (рис. 26).

Проекты ДПО и повышения квалификации		Программы ДПО в вузах различного профиля	Программы ДПО в вузах строительного профиля	Специализированные организации в сфере ИТ	Обучающие семинары в консалтинговой компании, в т.ч. в межфункциональных командах	Он-лайн обучение в сети Интернет
Составляющие	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			+	+	+
	Инфокоммуника-ционная компетентность	**+**	**+**	**+**	**+**	**+**
	Способность к диверсификации деятельности на основе инноваций	+	+	+	+	

Рисунок 26. Матрично-проектная структура процесса наращивания синтетических компетенций работников консалтинговой компании строительной сферы[38]

Как видно из приведенной на рисунке 26 матрицы, сфера возможных способов и направлений наращивания компетенций работников консалтинговых компаний разнообразна по своему содержанию и возможному профилю проектов. Соответственно и организация самого процесса[22, 23, 28, 65, 80, 82, 98, 106, 115, 120, 162 и др.] 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

[38] Разработано автором на основе материалов исследования

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 (Enterprise Resource Planning -ERP), электронного документирования (СЭД), управления персоналом (Human Resource Management –HRM), управления основными фондами (Enterprise Asset Management – EAM), управления бизнес-процессами (Business Performance Management– BPM). Постепенно находят свое применение инструменты аналитики – BI (BusinessI ntelligence), особенно интересны возможности работы с большими объемами данных (BigData), учитывая масштабы и состав данных о предприятиях и организациях – потребителях консалтинговых услуг. В проектной деятельности довольно активно применяются системы автоматизированного проектирования (САПР).

Представленные Федеральной службой государственной статистики данные по удельному весу организаций, использовавших специальные программные средства, в общем числе исследованных организаций(табл. 16) 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.17).

Таблица 16.Удельный вес организаций, использовавших специальные программные средства (в процентах от общего числа обследованных организаций)[39]

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Организации, использовавшие специальные программные средства – всего	**79,1**	**89,1**	**89,8**	**87,5**	**86,0**	**88,1**
из них:						

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

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

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.

Таблица 17.Удельный вес организаций, использовавших сеть Интернет для связи с поставщиками и потребителями товаров (работ, услуг) (в процентах от общего числа обследованных организаций)[40]

	2014	2015	2016	2017
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

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

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»[197]. В качестве примера 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 [117], 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 реализуемого 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. 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 создание центров обработки данных (ЦОД) на базе суперкомпьютеров [66].

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.

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 (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 разного рода консалтинговых услуг, имеющихся наработок между филиалами и отдельными сотрудниками компании. Положительный эффект имеет также правильная организация и использование компетенций профессиональных наставников.

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 [150].

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;
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.

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.

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

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..

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, предоставлляющих 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[41]

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.

[41] Разработано автором по материалам исследования.

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[42]

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.

[42] Разработано автором по материалам исследования.

Содержание:	Цели:	Достоинства:	Недостатки:
прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами) в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, улучшения бизнес-процессов и анализа результатов	•увеличение степени удовлетворённости клиентов за счёт анализа накопленной информации о клиентском поведении, регулирования тарифной политики, настройки инструментов маркетинга	•Повышение скорости принятия решений •Повышение эффективности использования рабочего времени •Повышение отдачи от маркетинговых мероприятий •Повышение отдлачи от более эффективного использования трудового потенциала; •Сокращение бумажного документооборота •Повышение культуры управления трудовым коллективом компании	•Технологические причины. Пропадают данные о клиентах, иногда полностью. Происходят сбои при экспорте и обмене данными с другим софтом. •Функциональные причины. CRM-систему неудобно использовать для конкретных задач. В результате она вместо рабочего инструмента превращается в мешающий фактор. •Организационные причины. Персонал не пользуется возможностями CRM, хотя в этом есть потребность.

Рисунок 29. Содержание, функционал, достоинства и ограничения системы CRM в контексте формирования и функционирования ЕИП консалтинговой сети[63]

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

1. Увеличения количества операторов для 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.

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 компании.

Рисунок 30.Содержание, функционал, достоинства и ограничения системы BPM в контексте формирования ЕИП консалтинговой сети[43]

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».

[43] Разработано автором по материалам исследования.

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[136, 151, 160, 185, 188, 196 и др.].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»[43]. Краудсорсинговые платформы позволяют объединить и синтезировать в соответствующие компетенции 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 Интранете 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 расположения, занимаемой должности и профессиональных интересов.

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 предметнойобласти. Основная цель краудсорсинговых проектов состоит не только в интеграции наиболееэффективных для компании инновационных идей, но также их«генераторов» — работников с целью организации раицонального 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» посредством интеграции в организационную структуру краудсорсинговой системы. Она является аккумулятором инструментальных средств поддержки принятия и реализации инновационных идей и обеспечивает формированиеу работников требуемых для их осуществления компетенций.

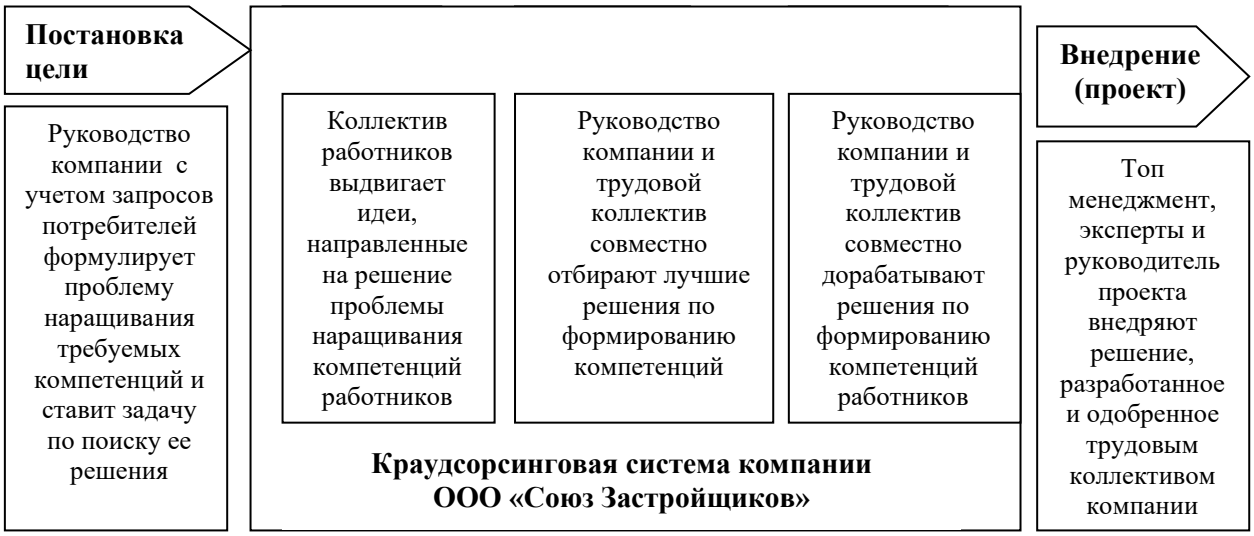


Рисунок 31. Этапы создания и внедрения новых идей в деятельность компании ООО «Союз Застройщиков»[44]

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.

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

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.

В системе краудсорсинга 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.

Как показали результаты предварительной апробации данной модели, применение системы обмена идеями в ООО «Союз Застройщиков»позволяет решить следующие проблемы инновационного развития компании:

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

-увеличить творческую активность сотрудников;

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

Краудсорсинговая система рассматривается как часть концепции единого цифрового рабочего места – ООО «Союз Застройщиков» digital Workplace[43].В то же время, как показывают результаты имеющейся практики внедрения данной системы, важной проблемой многих краудсорсинговых проектов являются вопросы *мотивации участников*, особенно внутренней [19].

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 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» [122].

Разработанная автором настоящего исследования краудсорсинговая платформа рассматривается 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 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.Л огически 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.

Поскольку компания ООО «Союз Застройщиков»имеет 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».

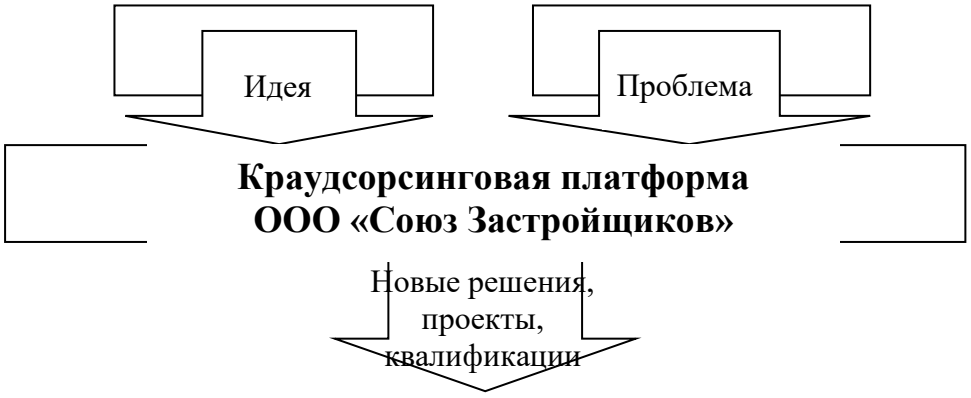


Рисунок 32. Схема работы краудсорсинговой платформы в компании ООО «Союз Застройщиков» [45]

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

[45] Составлено автором.

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 логистика, услуги, обслуживание клиентов), а остальные - проводить обсуждение и оценку предложенного инициаторами решение.

2. Бизнес-кейсы. Это специальный модуль, в котором формируются и ранжируются целевые запросы менеджмента компании к трудовому коллективу , а также определяется предварительный состав разработчиков и экспертов.

3. Подсистема оценки инновационной идеи. В данном блоке находится инструментарий комментирования и голосования по представленным в «Банке идей» предложениям с целью выбора одного или нескольких вариантов решений из множества предложенных авторами. Критерий – наибольшее число голосов оценщиков.

4. Экспертный модуль содержит данные проведенной экспертами экспертизы, что дает возможность отбора наиболее значимых перспективных решений. Доступ к данному модулю имеют только эксперты и руководство компании. Выход - принятие решения о внедрении нового проекта.

5. Модуль поиска как вспомогательная подсистема необходим для упрощения поиска необходимой информации.

6. Успешные проекты - информационный модуль, содержащий итоговые 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 пользователей краудсорсинговой платформы в компании ООО «Союз Застройщиков».

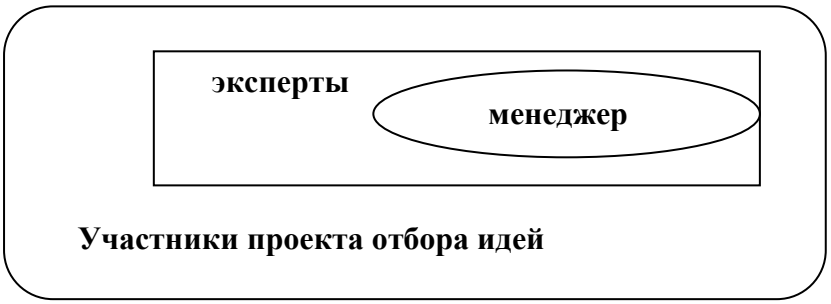


Рисунок 33. Структура пользователей краудсорсинговой платформы в компании ООО «Союз Застройщиков» [46]

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 только предлагать собственные идеи и обсуждать чужие, но и открывать бизнес-кейсы, а впоследствии и 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:

[46] Составлено автором.

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».

Оценка эффекта от внедрения краудсорсинговой платформы в компанииООО «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.

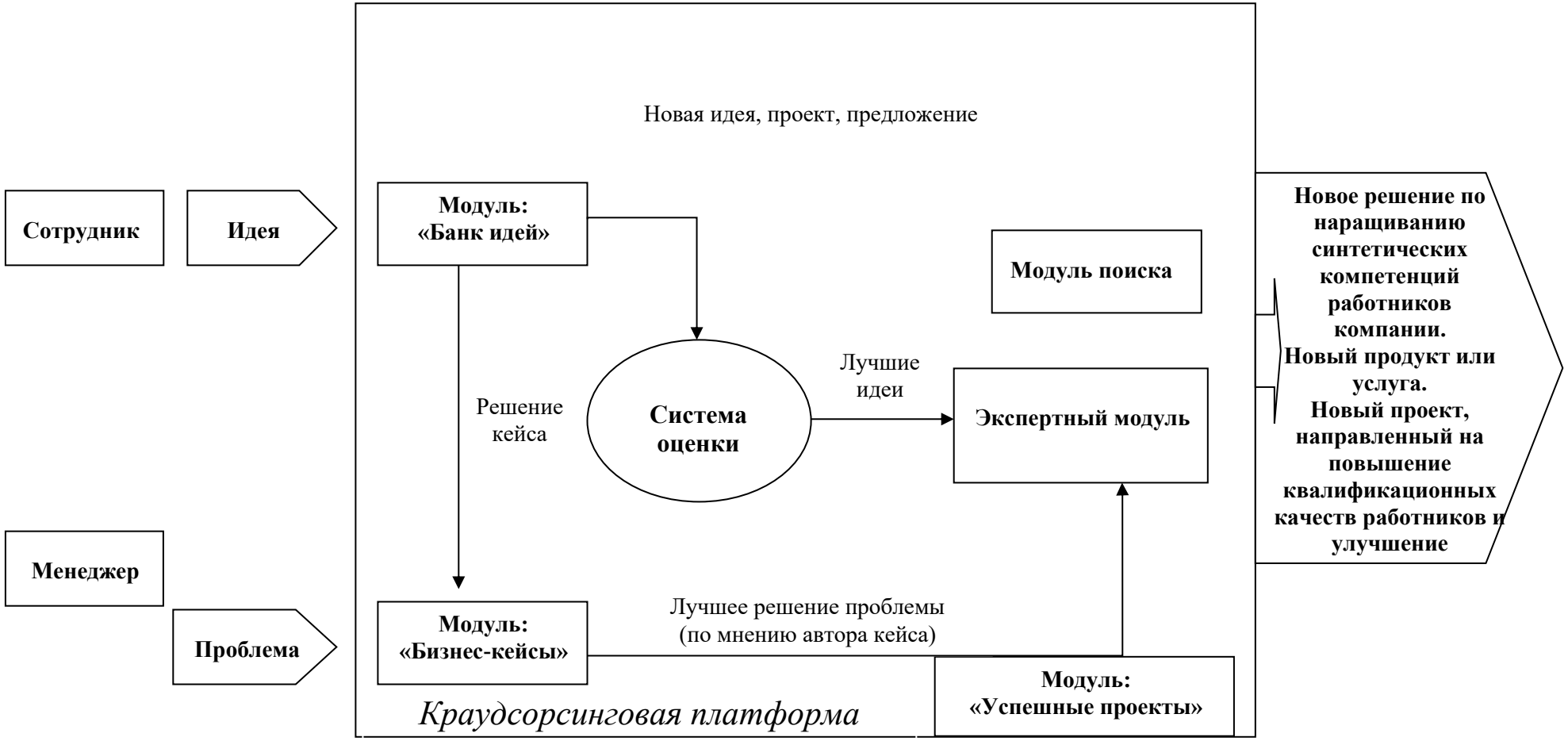


Рисунок 34.Архитектура корпоративной краудсорсинговой системы консалтинговой компании ООО «Союз Застройщиков»[47]

[47] Разработано автором по материалам исследования.

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 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.

Как показывает практика, существующая в настоящее время технология краудсорсинга позволяет снизить и затраты, и время, необходимое для генерациииинновационных 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.

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 [177].

Наряду с априори положительными эффектами использования краудсорсинговой модели в консалтинговой компании оно сопряжено с рядом рисков. 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, но поддерживать при этом требуемую управляемость процесса генерации идей.

При успешной реализации проекта внедрения пилотной версии краудсорсинговой системы в компании ООО «Союз Застройщиков» возможна её дальнейшая разработка и *развитие* в следующих направлениях.

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.

В будущем компания ООО «Союз Застройщиков» может внедрить внешнюю краудсорсинговую платформу (внешний краудсорсинг) можно рассматривать как естественный эволюционный шаг в развитии системы управления идеями и инновациями [43].

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 (трудовые коллективы).

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 системе информационного обеспечения повышения конкурентоспособности работников 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 (внешней и внутренней),

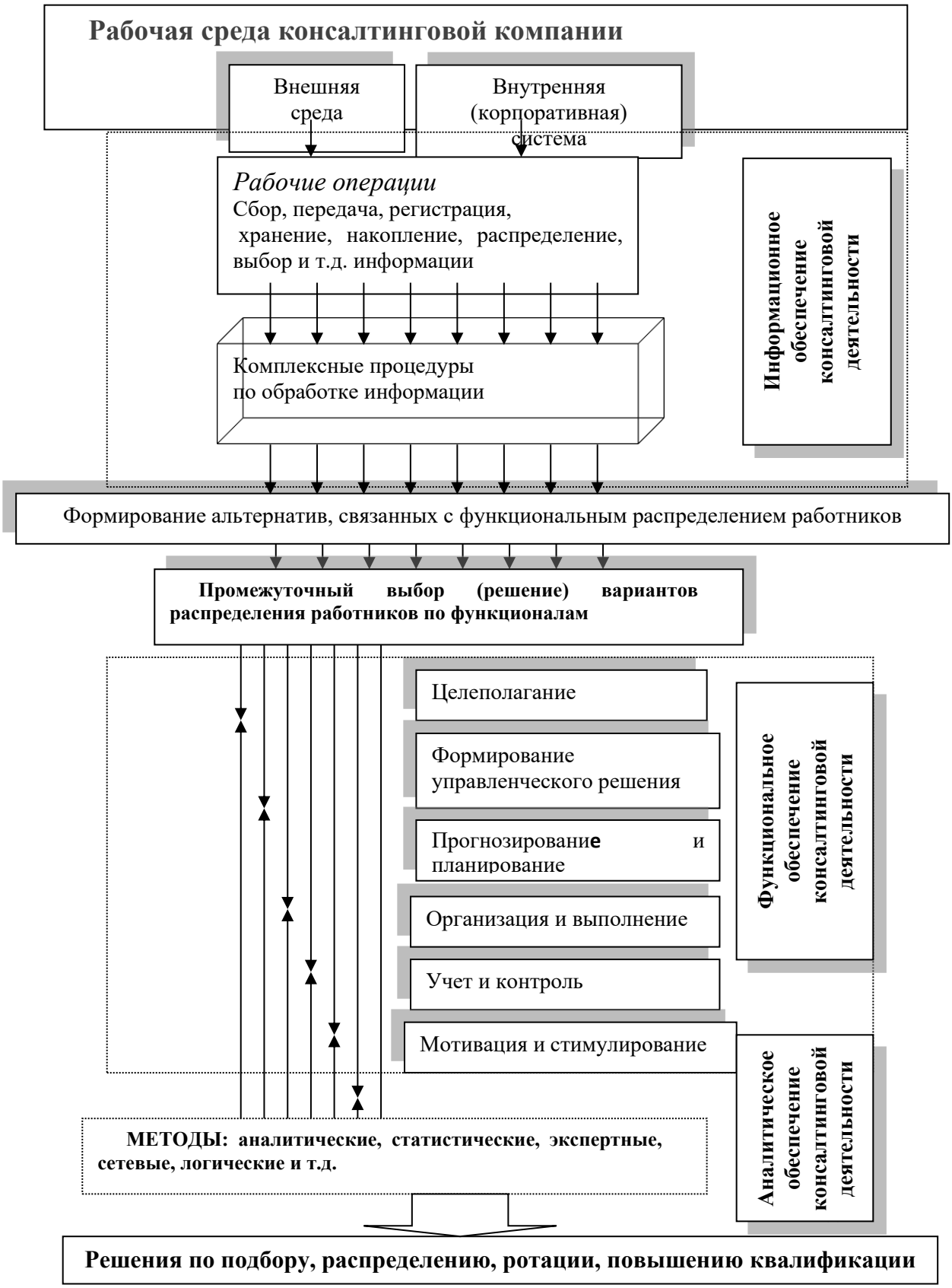


Рисунок 35. Логическая схема системы использования, подбора, ротации и наращивания компетенций работников консалтинговой компании[48]

[48] Разработано автором по материалам исследования.

Для работы над этими данными формируются комплексные процедуры, направленные на выполнение определенного законченного цикла по обработке информации – от ее «сбора» до соответствующего «выбора».

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.

На рисунке 36 показана обобщенная схема информационных потоков, формирующихся в процессе принятия кадровых решений по перечисленным выше направлениям.

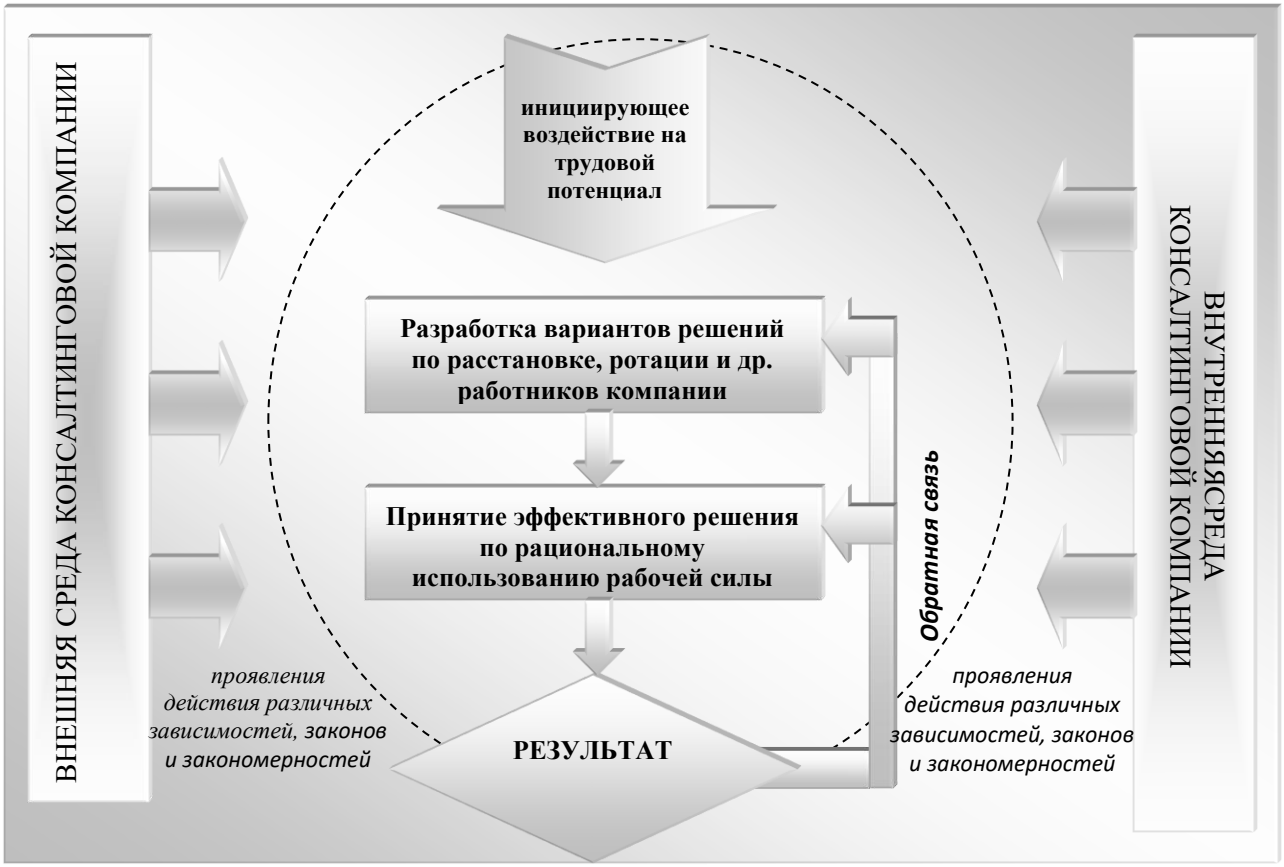


Рисунок 36. Обобщенная схема информационных потоков в процессе принятия решений по использованию рабочей силы консалтинговой компании[49]

[49] Разработано автором по материалам исследования.

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 сфер, а также (при условии их дополнительной коррекции) – в компаниях разной отраслевой принадлежности и видов деятельности.

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[50]

Как видно на рисунке 37, в систему мониторинга входят также методы

[50] Разработано автором по результатам исследования.

и инструменты поддержки принятия кадровых решений. Одним из эффективных способов успешного действия данного механизма и. как следствие, рационального использования рабочей силы консалтинговых компаний, является применение механизмов ГЧП.

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),котораяявляется 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).

Рисунок 38.Корпоративные ценности и компетенции компании ООО «Союз Застройщиков»[51]

В настоящее время в компании ООО «Союз Застройщиков» большое внимание уделяется развитию организационного 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

[51] Источник: официальный сайт http://союз-застройщиков.рф/about-company.html.

себя такие характеристики организации, как компетенции, способность к изменениям, организационная культура, соотнесение целей персонала и стратегии компании, лидерство и управление знаниями.

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 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.

В работе обосновано, что для конструирования 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. Выделение таких особенностей рабочей силы консалтинговой компании позволило определить формализуемый с точки зрения оценивания состав компетенций: индивидуальная компетентность в интеллектуальной сфере, инвестиционная привлекательность работника, инфокоммуникационная 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.

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 реализован автором в виде механизма управления и поддерживающего его инструментария и верифицирован на примере консалтинговой компании, функционирующей на рынке строительной индустрии. Данный механизм 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 работника. 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 и 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 работников, входящих в состав коллективов (синергетическая компетентность) для оказания наиболее сложных и наукоемких услуг; количества клиентов компании – потребителей услуг и т.д..

Для практической реализации выводов о наличном квалификационном потенциале работников, полученных при использовании данного

инструментария, в диссертации предложена методика повышения их компетентстного 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 консалтинговой 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 предоставления 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. Агузарова Л.А. Методология и инструментарий формирования региональной системы развития социально-трудового потенциала отсталых территорий. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2012.
2. Адам Смит. История экономических учений/ http://www.grandars.ru//http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/adam-smit.html.
3. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М., 2000.
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.
5. Айхам Хуссейн Ахмар, Матвеева Л.Г, Чернова О.А. Новые технологии эффективного использования трудового потенциала сетевых компаний: проектный подход//Вестник Академии знаний. 2019. № 31 (2).
6. Анализ данных в краудсорсинговых проектах . 2013.№ 01. Изд-во «Открытые системы».
7. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов[электронный ресурс]// Crossfinances. Финансовая аналитика.URL:http://www. crossfinances.ru/crofin-262.html.
8. Анненков И.С., Нижегородцев Р.М. Управление знаниями в современной компании: стратегии, структуры, технологии: Монография. Киров: «Аверс», 2013. – 256 с.
9. Антонец В.А., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В. Инновационный бизнес. Формирование моделей коммерциализации перспективных разработок. – М., Издательство «Дело» АНХ, 2009
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. − СПб.: Питер, 2007.

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. 2007. №1.

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., Куянцева М.И. Интеллектуальный капитал в экономике знаний. – Ростов-на-Дону, 2012.

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. Бечвая М.Р., Боровская М.А., Масыч М.А. Социально-трудовые отношения: основные подходы и определения// Ученые записки СКАГС. 2012. № 4.

21. 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.

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. Буряков С.А., Бреславцева Н.А., Скорев М.М..Воспроизводство трудовых ресурсов: институт реновации, институциональная модернизация - Новочеркасск : Лик, 2011. - 183 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. Васильев П.П. Управление развитием интеллектуального и человеческого капиталов: практика, проблемы и их решения//Ученые записки СКАГС. 2013.№3.

28. 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.

29. 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.

30. Волкова В.Н., Денисов А.А.Теория систем и системный анализ: учебник для академического бакалавриата. – М.: Изд-во «Юрайт», 2014.- 616 с.

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

32. Ганелин М., Васин С. Инфраструктура России. Большому кораблю - большое плаванbe//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. Дедков В.Н., Дедкова И.Ф., Бахшян Ф.Х. Теоретико-методические подходы к управлению мотивацией труда на современных предприятиях//Экономика устойчивого развития. 2019. № 3 (39). С. 187-191.

41. Дедкова И.Ф., Смирнова А.А. Исследование процесса зарождения мотивации труда индивида//Экономика устойчивого развития. 2019. № 3 (39). С. 191-194.

42. 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».

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

44. Джинчарадзе Г.Р. Методические аспекты организации процедуры оценки персонала//Инженерный вестник Дона. 2012. №2.

45. Докторович А.Б. Основы теории социального развития: учебное пособие. М.: РАГС, 2011. 146 с.

46. Докторович А.Б. Системная методология исследования труда// Пространство и время. 2016. № 1–2 (23–24).-С. 142-150.

47. Долженкова Ю.В. Сидоркина С.В.Дистанционная занятость в России: современное состояние и перспективы развития// Вестник НГУЭУ. 2015. №1.

48. Доргушаова А.К. Механизм формирования экономического каркаса несырьевого развития региона. – Майкоп: Изд-во Майкопского государственного технологического университета, 2016. – 299 с.

49. Дорошенко Ю.А. Лебедев О.В. Живые вложения. Человеческий капитал как приоритетный объект инвестиций//Креативная экономика. 2007. №5.

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

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

52. 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.

53. Зеер Э. Ф. Компетентностный подход к модернизации

профессионального образования // Высшее образование в России. 2005. №4. С.23-30.

54. Землянов Д.А. Государственно-частное партнерство как инструмент совершенствования взаимодействия бизнеса и власти в сфере социально-трудовых отношений региона // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 5 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/05/5140 (дата обращения: 10.12.2016)

55. Змияк С.С., Васьков М.А., Волочай А.В. Региональный механизм политико-экономического государственного регулирования рынка труда в современной системе социального управления: транзитивные процессы и перспективы совершенствования. Москва, 2017.

56. 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.

57. Ибраева О.В. Совершенствование системы социально-трудовых отношений как фактор формирования инновационно-интеллектуального потенциала в постиндустриальной экономике РФ // Отраслевая экономика. 2012. №11.

58. Иванов В.В., Коробова А.Н. Международные технологии краудсорсинга для развития инновационных кластерных зон//http://www.crowdintell.com/novisti/international-crowdsourcing-technologies.

59. 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.

60. Игнатова Т.В. Формирование управленческого резерва региона через развитие административно-образовательных кластеров//Креативная экономика, 2012. - №3(63). - С.94-99.

61. Игнатова Т.В. Развитие трудового потенциала работников как фактор обеспечения кадровой безопасности предприятия//В

сборнике: Экономические проблемы современного общества Материалы Национальной научно-практической конференции. Научный редактор О.Г. Вандина. Ответственный редактор Р.Р. Мукучян. 2018. С. 97-100.

62. Илюхин А.А., Илюхина С.В. Влияние социальной инфраструктуры территории на формирование трудовых ресурсов // Дискуссия. 2015.№ 7 (59).

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

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

65. 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.

66. Калюгина С.Н., Мухорьянова О.А., Симанкина М.В. Содержание понятия человеческого капитала в контексте применения к инновационному потенциалу региона// Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. № 5 (74). С. 44-52.

67. 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.

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

69. Квашнин А.Г. Как управлять портфелем технологий и интеллектуальной собственностью. Практические руководства для центров коммерциализации технологий, 2006, 264 с.

70. 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.

71. 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.

72. Кирищеева И.Р.,Мирошникова Т.Г. Вовлеченность персонала предприятия в инновационную деятельность: мотивационно-стимулирующие воздействия//Труды менждун научно-практ конф. «Транспорт, наука, образование, производство». Ростов-н/Д: Изд-во РГУПС, 2016.-С.184-187.

73. 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.

74. 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..

75. 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.

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

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

78. 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.

79. 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/

80. Коровкин А.Г. Динамика занятости и рынка труда в РФ в перспективе до 2030 г. // Проблемы прогнозирования №4. 2013.

81. 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.

82. Королев Д.Ю. Рынок труда: дискуссионные моменты // Проблемы современной экономики. 2013. № 3 (47).

83. Косенкова Е.Л. Концепция и инструментарий оценки релевантности кадрового потенциала инновационной стратегии сетевой компании // TERRRAECONOMICUS. 2012. Т.10. №2.

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

85. Костюков А.В. Воспроизводство кадрового потенциала системы управления региона. – СпБ., 2006. – 448 с.

86. Кравченко К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. − М.: Академический Проект, 2005.

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

88. 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.

89. Кривошеева В.М., Зайцева И.В. Эффективное управление трудовым потенциалом предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности // Фундаментальные исследования. 2015. №2-4.

90. Крючковский В.В., Петров К.Э. Развитие методологии идентификации моделей интеллектуальной деятельности // Проблемы информационных технологий. 2011. №1.

91. Курс 2030: исследование развития инфраструктуры в России / EY. - 2014.

92. Лайл М. Спенсер. Компетенции на работе. Издание 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 122 с.

93. 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.

94. 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.

95. Леденева Е.А. Трудовой потенциал в системе категорий труда // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. №49.

96. Леонидова Г.В., Панов А.М. Трудовой потенциал: территориальные аспекты качественного состояния. // Проблемы развития территорий, Вып. 3 № 65. 2013.

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

98. Лобанова Т.Н. Рыночные механизмы мотивации персонала // Управление в кредитной организации. 2015. №10.

99. Ложко В.В. Современные подходы к формированию качества жизни населения и человеческого капитала в национальной и региональной экономике // Проблемы современной экономики. 2010. № 4 (36).

100. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. – М.: Омега-Л, 2010 – 130с.

101. 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.

102. 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).

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

104. 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.

105. 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.

106. Мау В.А. Кризисы и уроки. Экономика России в эпоху турбулентности.- М.: Изд-во Института Гайдара, 2016.

107. Мау В.А. Человеческий капитал: вызовы для России//Вопросы экономики. 2012. №7.

108. Методика анализа использования трудовых ресурсов[электронный ресурс]// MarketJournal. Экономический журнал.URL: http://www.market-journal.com/ekoanaliz/54.html.

109. 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.

110. Мизюн В.А. Основы регулятивного управления интегрированным наукоемким производством / В.А. Мизюн // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - № 5.– С. 294 – 311.

111. Милкович Дж. Т., Джери М.Н. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – Спб.: Питер, 2006. – 14 с.

112. 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.

113. 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).

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

115. Мотивация. Под ред. С.А. Шапиро. ГроссМедия, 2008 – 149 с.

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

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

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

119. Ощепкова Д.С. К вопросу об оценке человеческого капитала // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. №2 (34). С. 88.

120. Пенчева С.Н. Диспропорции на рынке труда в сельской местности // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. №11 (109).

121. Платонов В.В., Рогова Е.М., Воробьев В.П. Интеллектуальные активы и инновации: проблемы оценки, учета и управления. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 320с.

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

123. Попова Л.А., Терентьева М. Трудовой потенциал российского севера // Арктика и север, № 4.- 2014.

124. Потуданская В.Ф, Трункина Л.В.Оценка трудового потенциала персонала предприятия//Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4 (17). С.96-100.

125. Прахалад К. К., Кришнан М. С. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 264 с.

126. Прокушев Е.Ф., Гринева Н.А. Обзор современных отечественных методик оценки конкурентоспособности региона и необходимость их разработки с учетом трудовых ресурсов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015 – № 3 –С. 86-95.

127. Прохорова М.В., Коданина А.Л. Организация работы Интернет-магазина. — М.: Дашков и К, 2012. — 254с.

128. Прохорова М.В., Кондратьева Ю.И. Персонал, приносящий прибыль.— М. : Эксмо, 2009.— 624 с.

129. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория. СПб.: Просвещение, 2010. 140 с.

130. Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / Науч. ред.: В.А. Мау, Т.Л. Клячко. М.: Изд.дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

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

132. Резникова О.С. Оптимизация работы управленческого персонала с использованием электронного документооборота./Мат. 1 научной конф. «Дни науки КФУ им. В.И. Вернадского.-2015.

133. Резникова О.С. Применение «облачных» технологий в управлении персоналом организации//Международный научный журнал «Символ науки». 2015. №8.

134. Резникова О.С. Разработка мероприятий по оплате труда при стимулировании персонала организации//Современные технологии управления персоналом. 2015.№3.

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

136. Репьев А.П. Есть ли нам место в «новой экономике»?/http///www. Repiev.ru/articles/New Economy.htm.

137. Рощин С.Ю., Разумова Т.Р. Экономика труда: экономическая теория труда. – М.: ИНФРА-М, 2000.

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

139. Руденко Г.Г. Внутрифирменные трудовые стандарты и нормативы как критерии оценки результатов труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2016.№10.

140. Руденко Г.Г. Оценка компетенций и результативность труда// Нормирование и оплата труда в промышленности.2016. №5.

141. Руденко Г.Г. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики// Вестник Омского университета: серия Экономика.2016.№2.-С.

142. 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.

143. Руденко Г.Г.Отечественный опыт управления талантами // Вестник Омского университета Серия Экономика. 2016. №3.

144. Руус Йоран, Пайк Стивен, Фернстрем Лиза. Интеллектуальный капитал. Практика управления. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.

145. Рухманова, Н.А. Принципы и методы интегральной оценки состояния регионального трудового потенциала/ Современный этап социально-экономического развития: проблемы и мнения. Иваново: Иван. Гос.Ун-т, 2006.

146. Рэнкинги оценочных компаний России// http://raexpert.ru/ratings/appraising_potential/2017/.

147. Сафиуллин Л.Н., Сафиуллина Г.Н. Информационная модель управления воспроизводством качественной рабочей силы // Актуальные проблемы экономики и права. 2007. № 4. – С. 26–32.

148. 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.

149. Скорев М.М., Человеческий капитал сквозь призму сертификации квалификаций // Инженерный вестник дона. 2013. №1 URL: ivdon.ru/ru/ magazine/archive/n1y2013/1513.

150. Скотт Марк. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рыча гов создания стоимости: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. -432 с.

151. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М:: Эксмо, 2007.

152. Солдатов В.В. Трудовые ресурсы: роль и результаты // Планово-экономический отдел. 2013. № 8.

153. 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.

154. Социально-экономический механизм интеграции рынка образовательных услуг в рынок труда: региональный аспект/ Под ред. М.А. Боровской – Таганрог: ТРТУ, 2005.

155. Стив Бланк, Боб Дорф. Стартап. Настольная книга основателя. - М.: Альпина Паблишер, 2013. – 614 с.

156. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богат ства организаций. – М.: Поколение, 2007.

157. 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.

158. Счисляева Е.Р., Сейченко А.С.Системная концепция трудового потенциала индивидуумов в экономике знаний//Аудит и финансовый анализ. 2014. №5.-С.327-338.

159. Счисляева Е.Р.Система КПЭ как инновация в управлении персоналом//Аудит и финансовый анализ. 2016. №3. –С. 284-286.

160. Теория Дж. М. Кейнса// www.Grandars.ru » Экономическая теория » История экономических учений»// http://www.grandars.ru/ student/ekonomicheskaya-teoriya/keyns.html.

161. Технологии социального партнерства в стратегическом развитии муниципального образования /Под ред. к.э.н., доц. Иванова С.А. – СПб.: РНЦ ГМУ, 2003.

162. Тим Браун. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 256 с.

163. Тимохова Г.Б. Интеллектуальный бизнес : / Нар. укр. акад– Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 80 с.

164. Типология Фишера—Кларка экономической деятельности города. http://ecouniver.com/ 1716-tipologiya-fisheraklarka-yekonomicheskoj.html EcoUniver.

165. Тихонова Е.Ю. Методические аспекты оценки трудового потенциала // Вестник ТИСБИ. 2012. №1; Экономика труда и управление человеческими ресурсами: современные тренды и направления исследований : коллективная монография / Под ред. Е.В. Михалкиной.-Ростов-н/Д: Изд-во Южного федерального университета, 2015. 338 с.

166. Топ консалтинговых компаний России: лучшие из лучших // https://www.kp.ru/guide/luchshie-konsaltingovye-kompanii.html.

167. 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.

168. Трёх секторов теория // Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. — М. : Советская энциклопедия, 1980. — Т. 4. — С. 176—178.

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

170. Хадасевич Н.Р. Трудовой потенциал региона: структура и содержание // Кадровик. - 2014. - №11.

171. Хадасевич Н.Р.Оценка трудового потенциала: подходы и методы// Интернет-журнал «Науковедение». Выпуск 6 (25) 2014/ http://naukovedenie.ru.

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

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

174. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. - Издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2006. – 84с.

175. Хмелева Г., Хмелева Е. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны // Проблемы современной экономики. 2009. № 2. С. 73–85.

176. 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.

177. Черненко М.В. Экономический эффект от внедрения систем управления предприятием// ttp://www.cfin.ru/management/practice/ supremum 2002/19.shtml.

178. Что такое консалтинговая фирма? // www.kakprosto.ru/kak-835496-chto-takoe-konsaltingovaya-firma#ixzz4V5qocA4w.

179. Чуракова О.В., Фишман И.С. Ключевые компетенции как результат общего образования. Метод проектов в образовательном процессе.-Самара: Изд-во Профи, 2002.

180. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / 3-е изд., перераб. и доп.-М. : КНОРУС, 2016. -268 с.

181. 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.

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

183. 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.

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

185. Экономическое учение Д.Рикардо/ www.Grandars.ru «Экономическая теория » История экономических учений»// http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/david-rikardo.html.

186. Юсупов, К. Давлетбаева А. Риски в использовании трудового потенциала регионов // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2010. N 1.

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

188. Clark C. The Conditions of Economic Progress. — London : Macmillan, 1940.

189. Eco Univer.com Экономический портал. Типология Фишера—Кларка экономической деятельности города// http://ecouniver.com/1716-tipologiya-fisheraklarka-yekonomicheskoj.html.

190. 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.

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

192. Galynis K. I. Labor potential's evaluation problem of big economic systems//Politematic journal of scientific publications «Discussion».2013. № 10(40).

193. Hrynkevych S. Conceptual framework of formation of labour potential factor system functioning// socio-economic problems of the modern period of Ukraine. 2015.№ 3 (113).

194. Kenny Phan Innovation Measurement: A Decision Framework to Determine Innovativeness of a Company // Portland State University. -Spring 1-1-2013.

195. Kalyugina S.Nю., Mukhoryanova O., Strielkowski W. Managing human potential and youth social entrepreneurship in peripheral regions// Management Research and Practice. Volume 11, Issue 3 / September 2019, p. 41-51.

196. Matveeva L. G., Mikhalkina E. V., Chernova O. A. The possibilities of the russian regions capacity increasing under the external threats /Экономикарегиона. 2015. N 1. C. 97-104 //http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/svezhii_nomer.

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

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

199. Zmiyak S.S., Ugnich E.A., Krasnokutskiy P.A. Generation and commercialization of knowledge in the innovational ecosystem of regional university in the conditions of information economy establishment in Russia// Advances in Intelligent Systems and Computing. 2019. T. 726. P. 23-31.

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	Использует многими сотрудниками, 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

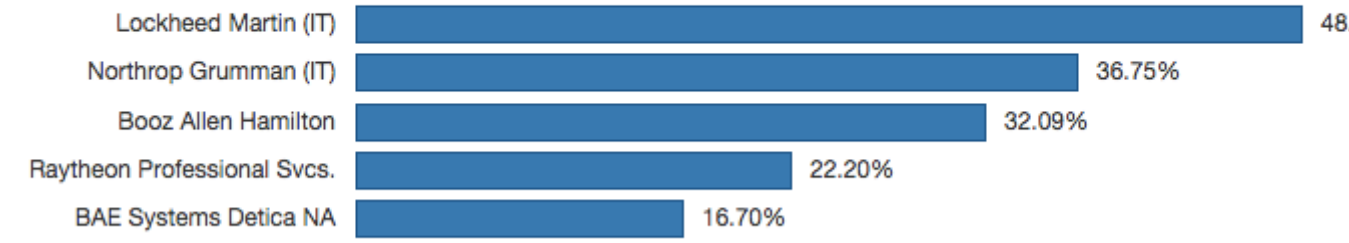
2017 Rank	2016 Rank	Consulting Firm	Score
1	1	McKinsey	9.031
2	2	Boston Consulting Group	8.673
3	3	Bain & Company	8.554
4	4	Deloitte Consulting	6.987
5	5	Booz Allen Hamilton	6.564
6	6	PwC	6.530
7	7	EY	6.195
8	8	Accenture	6.093
9	9	KPMG	5.875
10	11	Oliver Wyman	5.746
11	10	IBM Global Services	5.704
12	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.



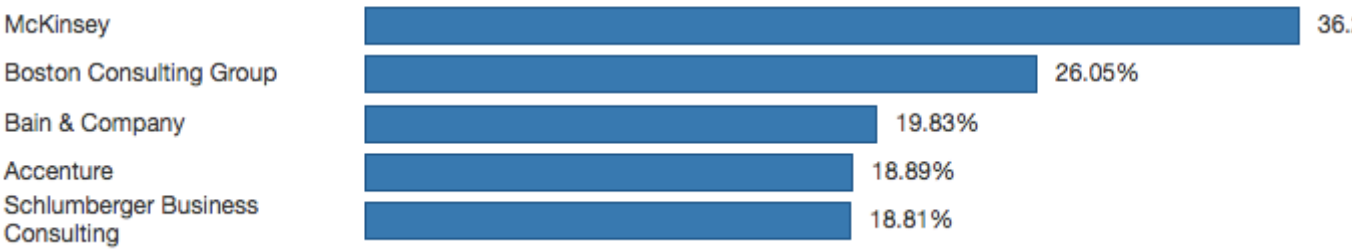
NA = North America

Economic

McKinsey edges out BCG and NERA Economic Consulting for top honors.

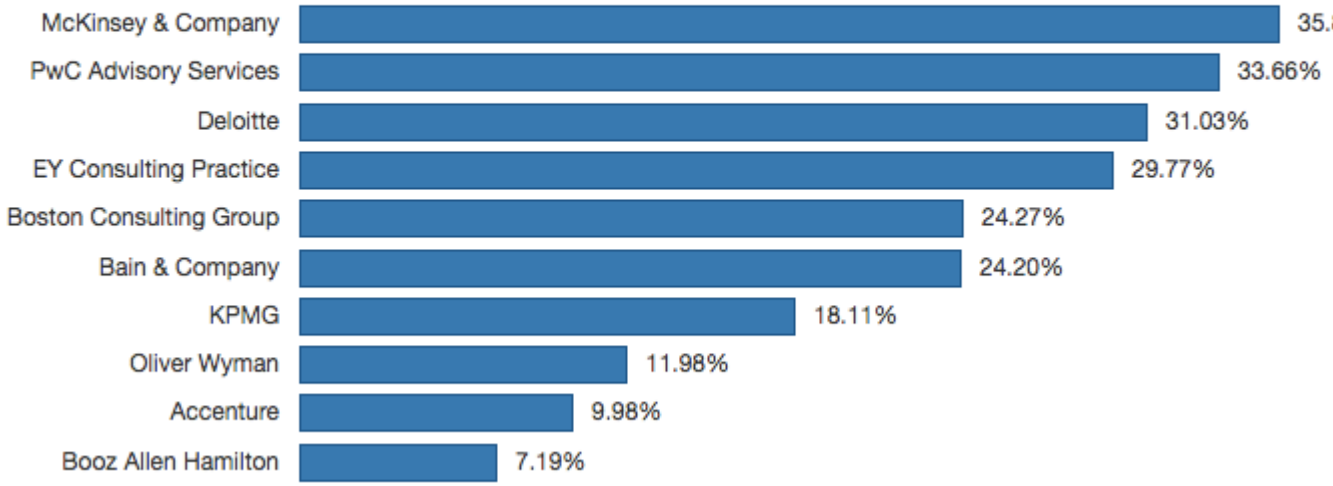
Energy

The top five firms remain the same, with Bain and Schlumberger switching spots over the previous years.



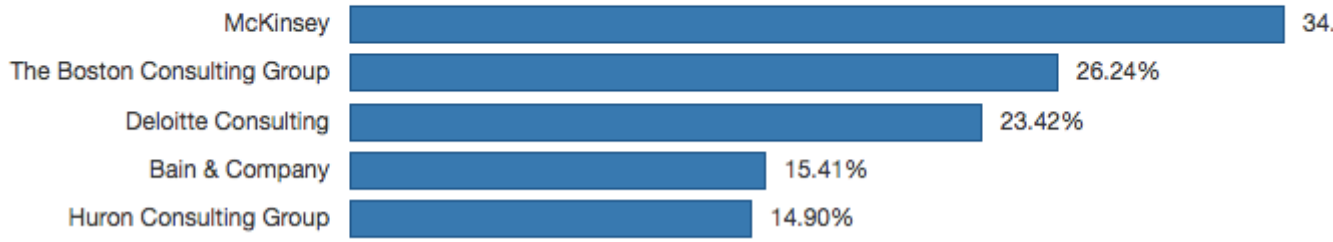
Financial

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.

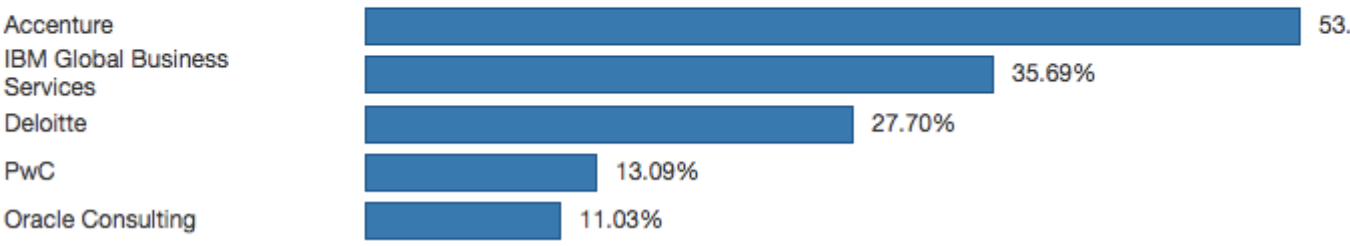


Human Resources

Mercer retains the top spot as Aon Hewitt and Towers Watson switch the second and third spots over the 2016 rankings.

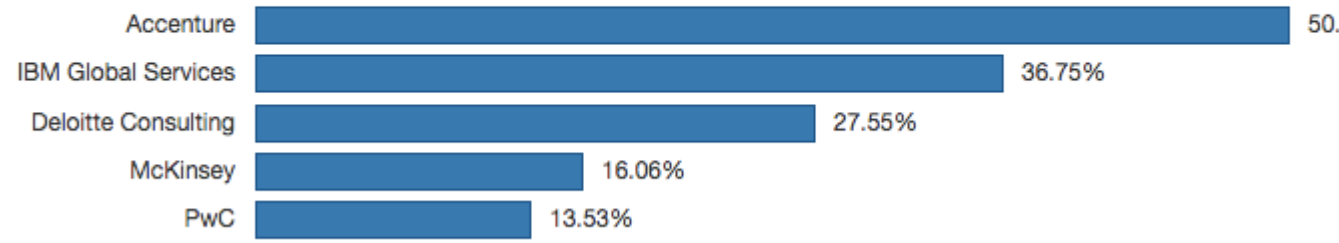
IT Operations

The top three firms hold their spots with Oracle Consulting climbing into the top three.



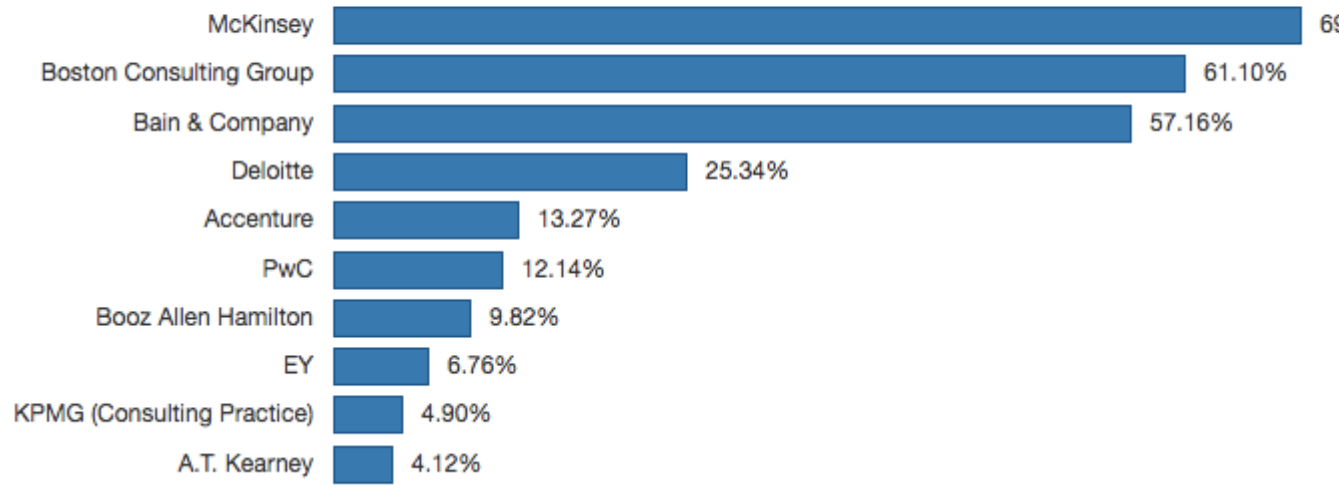
IT Strategy

Accenture continues its dominance of information technology, with the top five firms all retaining their spots from the previous



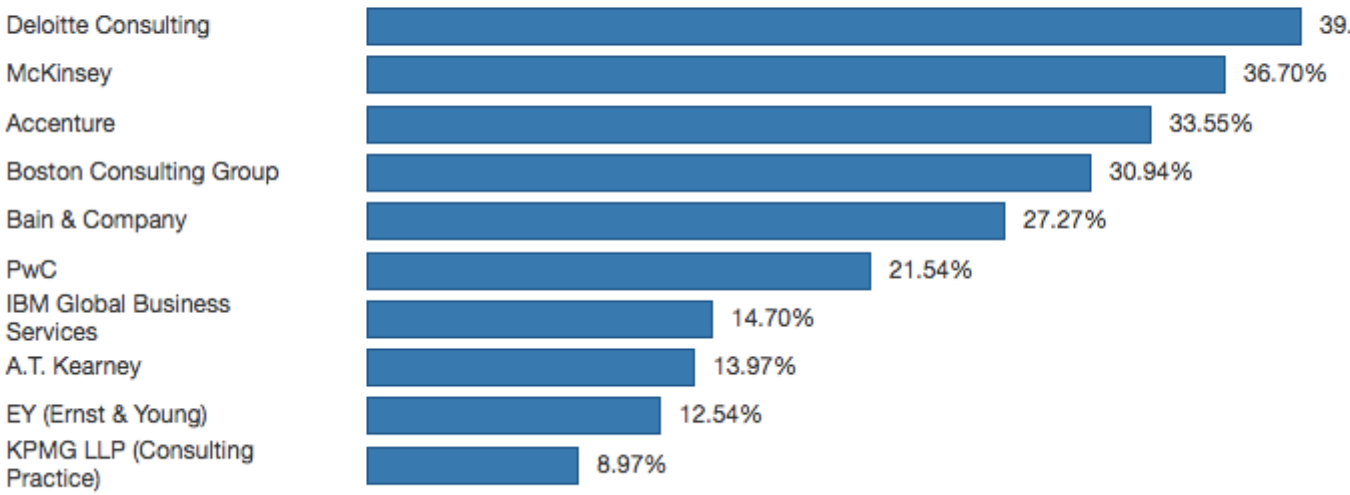
Management Consulting

The top five programs hold their spots as McKinsey is cited by over two-thirds of consultants surveys as being among the top management consulting.



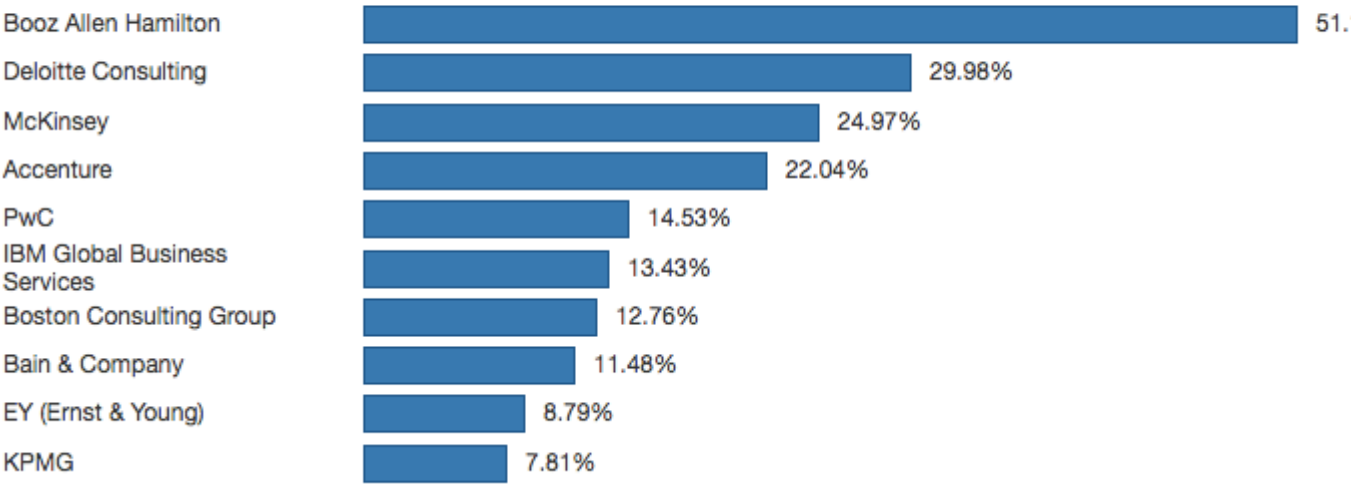
Operations

Lots of debate here, as #1 Deloitte as less 40% of consultants listed Deloitte among its top firms in operations.



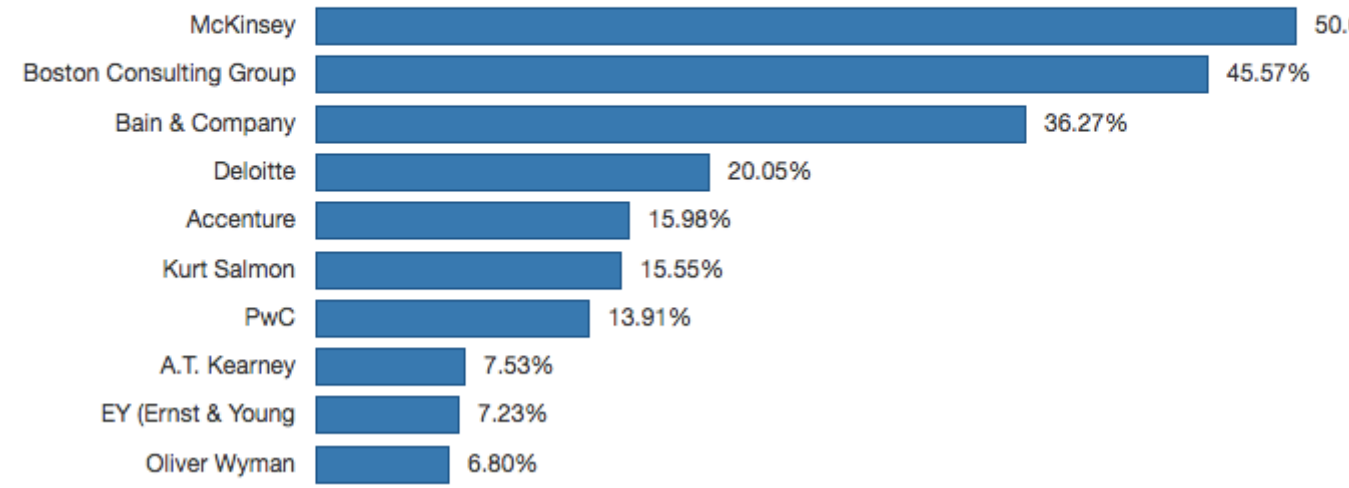
Public Sector

Over half of respondents Booz Allen Hamilton ranked Booz Allen Hamilton as a top public sector firm, nearly double the numb
Deloitte and McKinsey.



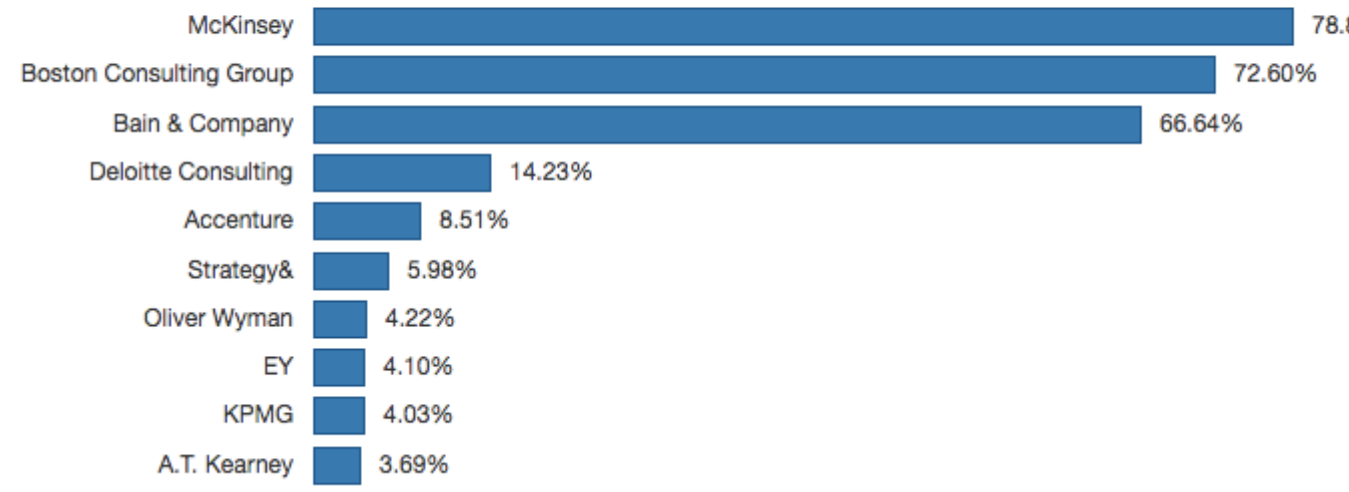
Retail

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 t
third-ranked Bain. The big news: Ernst & Young went from being unranked to finishing 8th.



ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Масштабы деятельности ведущих консалтинговых компаний России[52]

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

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

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

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

СОЮЗ ЗАСТРОЙЩИКОВ
ВЫБЕРЕМ МЕЧТУ ВМЕСТЕ

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, 2017.

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 8

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.