

УДК 331.5.024.54

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВВЕДЕНИЯ ГИБРИДНОГО И УДАЛЕННОГО ФОРМАТА РАБОТЫ В КОНСАЛТИНГОВЫХ И ОЦЕНОЧНЫХ КОМПАНИЯХ



Никифорова Екатерина Владимировна

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29

студентка

n1kkatya@yandex.ru

Куницына Арина Алексеевна

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29

студентка

arish.knst@mail.ru

Пупенцова Светлана Валентиновна

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Россия, 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29

к.э.н., доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента

ORCID:0000-0003-3742-0482;

РИНЦ SPIN-код: 2369-8257;

ResearcherID: S-1087-2016

pupentsova_sv@spbstu.ru.

Аннотация

В статье рассматривается трансформация HR-стратегий в консалтинговых и оценочных компаниях в условиях перехода к гибридным и удаленным форматам работы. Проанализированы ключевые вызовы, связанные с управлением эффективностью, сохранением корпоративной культуры и организационной эффективностью. На основе анализа современных исследований предложены практические подходы к построению гибких HR-моделей, адаптированных к специфике сектора знаний. Выводы исследования основываются на опыте зарубежных компаний, реализовавших успешные практики гибридной и удаленной работы, и подчеркивают значимость персонализированного подхода к каждому сотруднику и инвестиций в человеческий капитал как основы устойчивого роста бизнеса.

Ключевые слова

Управление человеческими ресурсами; гибридная работа; удаленная работа; консалтинг; оценка; управление эффективностью; организационная культура.

ВВЕДЕНИЕ

Переход к гибридным и удаленным форматам работы, ускоренный пандемией, носит для консалтинговых и оценочных компаний не временный, а структурный характер. Данный сектор, где ключевым активом и источником конкурентного преимущества является интеллектуальный капитал сотрудников, требует особого подхода к управлению эффективностью сотрудников. Традиционные модели управления, основанные на физическом присутствии и неформальном обмене знаниями, теряют свою эффективность. В связи с этим возникает насущная необходимость в пересмотре фундаментальных принципов управления человеческими ресурсами.

Цель исследования — разработать стратегию внедрения гибридного и удаленного формата работы в консалтинговых и оценочных компаниях. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: проведен анализ современных тенден-

ций в управлении человеческими ресурсами при переходе к гибридным форматам; разработаны ключевые элементы комплексной HR-стратегии внедрения гибридного и удаленного формата работы для консалтинговых и оценочных компаний.

Методы исследования. При работе над статьей авторы использовали следующие методы: 1) сравнительный анализ, позволивший сопоставить стратегии, которые позволяют консалтинговым и оценочным компаниям не только адаптироваться к новым условиям, но и извлекать из них операционные и стратегические преимущества; 2) синтез информации по таким направлениям, как управление эффективностью, адаптация новых сотрудников, поддержание корпоративной культуры и управление знаниями в условиях гибридной работы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Проблематика управления удаленными и гибридными командами активно исследуется. Проблематика управления удаленными и гибридными командами активно исследуется. Работы Н. Блум [1] и Л. Граттон [2] подчеркивают, что успешный переход требует смены парадигмы с контроля над процессом на управление по результатам. Согласно исследованиям компании Zoom, 64% компаний перешли на работу в гибридном формате, что обусловлено тем, что все больше сотрудников предпочитают сочетать удаленный формат с работой в офисе, чувствуя себя более продуктивными¹.

В контексте консалтинга и оценки особую ценность представляют работы, посвященные управлению знаниями. П. Друкер отмечал, что продуктивность работника знаний зависит от доступа к информации и возможности применять свои специализированные знания. В условиях удаленной работы этот доступ должен быть целенаправленно организован [3].

В основе трансформации HR-стратегии лежит пересмотр системы управления эффективностью. Традиционные модели, часто основанные на оценке количества отработанных часов и видимой активности, в условиях гибридной работы теряют свою значимость. На смену им приходит управление, сфокусированное на измеримых результатах и ценности, создаваемой для клиента. Это требует внедрения системы постановки целей и измерения результатов. Данная система позволяет преобразовать стратегические задачи высшего уровня в конкретные цели для подразделений низшего уровня. Ключевым отличием является смещение акцента с оценки усилий на оценку достигнутых результатов.

Для консультантов и оценщиков система метрик должна быть многомерной. Помимо базовых показателей, таких как соблюдение сроков и бюджета проекта, необходимо оценивать сложность решаемых задач, степень удовлетворенности клиента и инновационность предложенных решений. Это позволяет более объективно оценивать вклад сотрудника, независимо от его местоположения. Важнейшим элементом новой системы становится циклическая обратная связь. Короткие регулярные сессии «один-на-один» между руководителем и сотрудником заменяют ежегодную формальную оценку.

¹ Zoom Communications, Inc. Zoom Survey Reveals Hybrid Work Reigns Supreme... [Электронный ресурс]. 2024. Режим доступа: <https://news.zoom.com/zoom-survey-reveals-hybrid-work-reigns-supreme-and-delivers-unexpected-value-to-global-organizations/> (дата обращения: 16.11.2025).

Эти сессии фокусируются на обсуждении текущих прогрессов, устранении препятствий и карьерном развитии, выполняя не только оценочную, но и мотивационную функцию.

Процесс адаптации сотрудников требует максимальной стандартизации и цифровизации. Задача заключается не только в передаче формальных знаний о процессах компании, но и в интеграции нового сотрудника в социальную и культурную среду организации. Процедуры отбора должны быть пересмотрены с целью оценки компетенций, критически важных для работы в гибридном формате, а именно: самомотивация, тайм-менеджмент, развитые навыки письменной и вербальной коммуникации [4].

Эффективная система адаптации должна быть многоуровневой. Первый уровень представляет собой техническую адаптацию, которая включает обеспечение сотрудника необходимым оборудованием, настройку учетных записей и предоставление доступа ко всем корпоративным системам и базам знаний до его первого рабочего дня. Второй уровень — это профессиональная адаптация, которая подразумевает под собой структурированное знакомство с методологиями компании, внутренними стандартами и лучшими практиками через цифровые курсы и вебинары. Третий, и наиболее сложный, уровень — социальная интеграция. Для ее обеспечения необходимо внедрить стандартизированное наставничество, когда за новым сотрудником закрепляется опытный коллега, который помогает ему установить неформальные связи, понять внутренние ценности организации и стать полноправным членом команды.

В виртуальной рабочей среде корпоративная культура не формируется стихийно, а должна быть целенаправленно и планомерно сформирована и транслирована. Инструментами такой трансляции становятся общекорпоративные и командные события, цифровые платформы для общения, а также система публичного признания достижений сотрудников. Важным аспектом является моделирование правильного поведения со стороны топ-менеджеров и руководителей проектов, так как в условиях отсутствия физического офиса сотрудники особенно внимательно следят за тем, как действуют и вдохновляют лидеры [5].

Вопросы сохранения корпоративной культуры и социальных связей в виртуальной среде подробно исследуются в работе Д. Зенгера и Дж. Фолкмана². Они утверждают, что регулярная, целенаправленная обратная связь становится ключевым инструментом поддержания вовлеченности и ощущения принадлежности у удаленных сотрудников. При этом, согласно отчету Antal Talent (2025), в условиях «always-on» культуры риски выгорания удаленных сотрудников в консалтинге значительно выше, что требует превентивных мер поддержки благополучия³. Например, запрет на беспокойство сотрудника вне официально установленных рабочих часов, мониторинг переработок через цифровые инструменты и анонимные опросы о состоянии работников, корпоративные программы психологической помощи. Эти меры помогут снизить стресс и тревожность сотрудников, а также повысить их продуктивность и включенность в проекты [6].

² Зенгер Дж. Обратная связь: лидерская практика, которую нужно развивать для гибридной рабочей силы [Электронный ресурс] / Дж. Зенгер, Дж. Фолкман // Zenger Folkman: [сайт]. 2022. URL: <https://zengerfolkman.com/articles/feedback-the-leadership-practice-that-needs-elevating-for-the-hybrid-workforce/> (дата обращения: 17.11.2025).

³ Antal Talent, iSpring. Пульс-опрос о HR-планах компаний на 2025 год [Электронный ресурс]. 2025. 15 с. Режим доступа: https://www.ispring.ru/upload/iblock/1ac/r5q0johev23qwuvdz9quon5gsjfal89j/iSpring_Antal_Talent_Opros_o_planakh_kompaniy_na_2025_god-_1_.pdf (дата обращения: 16.11.2025).

Управление знаниями становится стратегической функцией HR [7]. В отличие от прошлого, когда знания передавались стихийно в ходе неформального общения, сегодня создаются специальные системы для их хранения и распространения. Так, разрабатываются электронные хранилища, куда помещают проверенные методики, готовые шаблоны документов, описания решений проблем. Крайне важно также стимулировать сотрудников фиксировать полезные знания, полученные в процессе работы над проектами, и активно вносить свой вклад в общую базу знаний компании.

В консалтинговых и оценочных компаниях доход зависит от учтенного времени, затраченного на проекты, и клиентского доверия. Переход на гибридные и удаленные форматы сопряжен с рисками, такими как увеличение текучести кадров, ослабление клиентских связей и утечка неявных знаний, необходимых для эффективного сотрудничества с клиентами и профессионального развития сотрудников. В связи с этим переход от традиционного формата работы к гибриднему или удаленному требует разработки специальной стратегии и контроля, так как он сложнее, чем в производственных или ритейл-отраслях.

На основе проведенного анализа была разработана стратегия внедрения гибридного и удаленного формата работы для консалтинговых и оценочных компаний (рисунок 1).

Видение и цели	Обсуждение необходимости и формат ввода гибридной и удаленной работы
Оценка текущей готовности	Проверка технической оснащенности сотрудников, ввод и установка KPI
Разработка общей среды работы	Создание доступной для сотрудников среды с задачами, установленным графиком для отслеживания продуктивности
Обеспечение технологической инфраструктуры	Установка ПО и других необходимых программ
Обучение и подготовка сотрудников	Проведение тренингов и обучений
Запуск пилотного проекта	Ввод в 1-2 команды гибридного или удаленного формата работы и мониторинг выполнения задач
Интеграция формата в работу всей компании	Сбор и анализ результатов пилотного проекта, постепенный перевод других сотрудников в гибридный или удаленный формат работы
Мониторинг и оценка эффективности	Контроль результатов, выявление и корректировка проблем, оценка эффективности введения

Рисунок 1
Стратегия введения гибридного и удаленного формата работы в консалтинговых и оценочных компаниях (составлено авторами на основе данных [1-7])

ВЫВОДЫ

Таким образом, трансформация HR-стратегий в консалтинговых и оценокных компаниях в эпоху гибридной и удаленной работы требует комплексного подхода, ориентированного на управление по результатам, цифровизацию адаптации, целенаправленное поддержание корпоративной культуры через регулярную обратную связь и виртуальные инструменты вовлеченности, а также системное управление знаниями и снижение рисков текучести кадров. Предложенная восьмишаговая стратегия внедрения, адаптированная к специфике сектора знаний с учетом ролевой классификации, технологической инфраструктуры и превентивных мер против выгорания, позволяет не только минимизировать операционные риски, но и превратить гибридный формат в источник конкурентных преимуществ, обеспечивая устойчивый рост бизнеса за счет инвестиций в человеческий капитал и персонализированного развития сотрудников.

Список литературы

1. Bloom N. How Working from Home Works Out. Stanford: Stanford University, 2020.
2. Gratton L. How to Do Hybrid Right // Harvard Business Review. 2021. Режим доступа: <https://egn.com/fi/wp-content/uploads/sites/8/2021/08/How-to-Do-Hybrid-Right.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. Москва: Вильямс, 2007. 272 с.
4. Сомов А.Г., Пупенцова С.В., Ливинцова М.Г. Применение нейронных сетей для оптимизации управления временем специалистов при решении текущих производственных задач // Инновации в менеджменте. 2025. № 1(43). С. 64-70. EDN CYLNKU.
5. Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: теория и практика современного управления, экономики и сферы услуг / В. Э. Щепинин, Е. Е. Абушова, И. Н. Авдеева [и др.]. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. 1028 с. ISBN 978-5-7422-8831-2. DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-559.
6. Особенности принятия управленческих решений в социально-экономических системах / Е. А. Мильская, А. В. Финько, О. Н. Наумова [и др.]. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. 184 с. EDN IBHXIK.
7. Управление человеческим и интеллектуальным капиталом в сфере высшего образования и в промышленности региона: логистические, маркетинговые и инновационные технологии / Н.С. Алексеева, М.В. Афанасьев, А.В. Бабкин [и др.]. Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2022. 192 с. EDN QSALPN.

DEVELOPING A STRATEGY FOR INTRODUCING A HYBRID AND REMOTE WORK FORMAT IN CONSULTING AND APPRAISAL COMPANIES

Nikiforova Ekaterina Vladimirovna

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29
student
n1kkatya@yandex.ru*

Kunitsyna Arina Alekseevna

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29
student
arish.knst@mail.ru*

Pupentsova Svetlana Valentinovna

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Russia, 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29
Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Higher School of Management and Business
ORCID:0000-0003-3742-0482; SPIN: 2369-8257; ResearcherID: S-1087-2016
pupentsova_sv@spbstu.ru*

Abstract

The article explores the transformation of HR strategies in consulting and valuation companies amid the transition to hybrid and remote work formats. It analyzes key challenges associated with performance management, preservation of corporate culture, and overall organizational effectiveness. Drawing on contemporary research, the paper proposes practical approaches to designing flexible HR models tailored to the specifics of knowledge-intensive industries. The study's conclusions are grounded in the experience of leading international companies that have successfully implemented hybrid and remote work practices, highlighting the critical importance of a personalized approach to each employee and investment in human capital as the foundation for sustainable business growth.

Keywords

Human resource management; hybrid work; remote work; consulting; valuation; performance management; organizational culture.

References

1. Bloom N. How Working from Home Works Out. Stanford: Stanford University, 2020.
2. Gratton L. How to Do Hybrid Right, Harvard Business Review. 2021. Rezhim dostupa: <https://egn.com/ru/wp-content/uploads/sites/8/2021/08/How-to-Do-Hybrid-Right.pdf> (data obrashheniya: 15.11.2025).
3. Druker P. F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke (Management Tasks in the 21st Century): per. s angl. Moskva: Vil'yams, 2007. 272 s.

4. Somov A.G., Pupencova S.V., Livincova M.G. *Primenenie nejronnykh setej dlya optimizacii upravleniya vremenem specialistov pri reshenii tekushhix proizvodstvennykh zadach (Application of Neural Networks to Optimize Time Management of Specialists in Solving Current Production Problems)* (Global Challenges of Digital Transformation of Markets: Theory and Practice of Modern Management, Economics, and Services), *Innovacii v menedzhmente*, 2025, no 1(43), pp. 64-70. EDN CYLHKU.
5. *Global'nye vyzovy cifrovoj transformacii rynkov: teoriya i praktika sovremennogo upravleniya, ekonomiki i sfery uslug*, V.E. Shhepinin, E.E. Abushova, I.N. Avdeeva [i dr.]. Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij politexnicheskij universitet Petra Velikogo, 2024, 1028 p. ISBN 978-5-7422-8831-2. DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-559.
6. *Osobennosti prinyatiya upravlencheskix reshenij v social'no-ekonomicheskix sistemax (Features of making management decisions in socio-economic systems)* E.A. Mil'skaya, A.V. Fin'ko, O.N. Naumova [i dr.]. Sankt-Peterburg: POLITEX-PRESS, 2020, 184 p. EDN IBHXIK.
7. *Upravlenie chelovecheskim i intellektual'nym kapitalom v sfere vysshego obrazovaniya i v promyshlennosti regiona: logisticheskie, marketingovye i innovacionnye texnologii (Managing human and intellectual capital in higher education and in regional industry: logistics, marketing, and innovation technologies)*, N.S. Alekseeva, M.V. Afanas'ev, A.V. Babkin [i dr.]. Sankt-Peterburg: Centr nauchno-informacionnykh texnologij «Asterion», 2022, 192 p. EDN QSALPN.