

# **Модель преодоления дефицита высококвалифицированных кадров в управлении консалтинге на основе бионического подхода, шеринга компетенций и системы обучения**

## **A model for overcoming the shortage of highly qualified staff in management consulting based on the bionic approach, competency sharing and training system**

УДК 005.572

Получено: 19.12.2024

Одобрено: 23.01.2025

Опубликовано: 25.02.2025

### **Чулanova О.Л.**

Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, БУ ВО «Сургутский государственный университет», руководитель студенческого научного кружка «Иновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Chulanova O.L.**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University, Head of the Student Scientific Circle Innovative Technologies in Personnel Management of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University, Surgut  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Савченко А.Ю.**

Студентка 3 курса, член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Иновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут  
e-mail: savchenko\_ayu@edu.surgu.ru

### **Savchenko A.Yu.**

3rd year student, member of the student scientific circle of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management Innovative Technologies in Personnel Management, Surgut State University, Surgut  
e-mail: savchenko\_ayu@edu.surgu.ru

### **Аннотация**

В статье авторами обоснована потребность преодоления дефицита высококвалифицированных специалистов в сфере консалтинга. Объект исследования – российские компании, предоставляющие консалтинговые услуги. Предмет исследования – методы преодоления проблемы нехватки профессионалов с высоким уровнем квалификации. Цель исследования – рассмотреть способы решения проблемы нехватки высококвалифицированных специалистов в сфере современного российского консалтинга и разработать модель преодоления дефицита высококвалифицированных кадров на основе комплексного подхода (бионического подхода, шеринга компетенций и системы обучения).

Задачи исследования: 1. Исследовать текущую ситуацию рынка труда и трудоустройства в сфере консалтинга. 2. Рассмотреть методы, которые используют российские консалтинговые компании для оптимизации использования ресурсов для преодоления дефицита компетенций. 3. Рассмотреть меры, которые предпринимают российские консалтинговые компании для создания системы, направленной на подготовку и развитие кадров. 4. Разработать авторскую модель преодоления дефицита высококвалифицированных кадров на основе комплексного подхода (бионического подхода, шеринга компетенций и системы обучения). Научная новизна исследования заключается в разработке авторской модели преодоления дефицита высококвалифицированных кадров на основе комплексного подхода (бионического подхода, шеринга компетенций и системы обучения). Методы исследования: анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция.

**Ключевые слова:** управлеченческое консультирование, высококвалифицированный персонал, шеринг компетенций, бионический подход.

## **Abstract**

In the article, the authors substantiate the need to overcome the shortage of highly qualified specialists in the field of consulting. The object of the study is Russian companies providing consulting services. The subject of the study is methods of overcoming the problem of shortage of professionals with a high level of qualification. The purpose of the study is to consider ways to solve the problem of shortage of highly qualified specialists in the field of modern Russian consulting and to develop a model for overcoming the shortage of highly qualified personnel based on an integrated approach (bionic approach, sharing of competencies and a training system). Research objectives: 1. To study the current situation on the labor market and employment in the field of consulting; 2. To consider the methods used by Russian consulting companies to optimize the use of resources to overcome the shortage of competencies; 3. To consider the measures taken by Russian consulting companies to create a system aimed at training and developing personnel. 4. To develop an original model of overcoming the shortage of highly qualified personnel based on an integrated approach (bionic approach, sharing of competencies and a training system). The scientific novelty of the research lies in the development of the author's model for overcoming the deficit of highly qualified personnel based on an integrated approach (bionic approach, sharing of competencies and training system). Research methods: analysis, synthesis, generalization, deduction, induction.

**Keywords:** management consulting, highly qualified personnel, sharing of competencies, bionic approach.

## **Введение**

**Актуальность** - в условиях введения ограничительных мер в отношении России рынок консалтинговых услуг претерпел существенные трансформации. В частности, отмечается острая нехватка высококвалифицированных специалистов, вызванная эмиграцией профессионалов. В краткосрочной перспективе восполнить эту нехватку представляется крайне затруднительным, поэтому компании вынуждены активно привлекать талантливых сотрудников и оптимизировать свои процессы с целью минимизации убытков. Поиск эффективных путей решения данной проблемы становится актуальной задачей для образовательных учреждений, государственных органов и консалтинговых компаний.

**Объект исследования** – российские компании, предоставляющие консалтинговые услуги.

**Предмет исследования** – методы преодоления проблемы нехватки профессионалов с высоким уровнем квалификации.

**Цель исследования** – рассмотреть способы решения проблемы нехватки высококвалифицированных специалистов в сфере современного российского консалтинга и разработать модель преодоления дефицита высококвалифицированных кадров на основе комплексного подхода (бионического подхода, шеринга компетенций и системы обучения).

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать текущую ситуацию рынка труда и трудоустройства в сфере консалтинга.
2. Рассмотреть методы, которые используют российские консалтинговые компании для оптимизации использования ресурсов для преодоления дефицита компетенций.
3. Рассмотреть меры, которые предпринимают российские консалтинговые компании для создания системы, направленной на подготовку и развитие кадров.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке авторской модели преодоления дефицита высококвалифицированных кадров на основе комплексного подхода (бионического подхода, шеринга компетенций и системы обучения).

**Методы исследования:** анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция.

### **Основные результаты исследования методов преодоления дефицита высококвалифицированных кадров в области российского консалтинга.**

Консалтинг – это вид профессиональной деятельности, заключающейся в предоставлении компетентными специалистами консультационных услуг и рекомендаций, направленных на оптимизацию работы организаций и частных лиц. Цель консалтинга – помочь менеджерам компаний достичь своих целей.

Высокий уровень профессионализма является ключевым фактором при подборе персонала для организаций, занимающихся консалтингом. Ключевые навыки специалистов в этой области включают в себя постоянное профессиональное развитие консультантов, ответственность за качество и обоснованность рекомендаций, которые помогут клиенту принять решение об изменениях, а также независимость от клиента и других участников рынка. В любой отрасли человеческий ресурс играет важную роль, но для консалтинговых компаний ключевым и, по сути, единственным производственным активом являются сотрудники. После ухода из России международных консалтинговых компаний на российском рынке возник недостаток интеллектуального капитала. К концу 2023 г. число иностранных топ-менеджеров и директоров в составе советов директоров компаний сократилось более чем вдвое с 30% в 2021 г. до 11,7% [1]. По данным сервиса SuperJob, на конец марта 2022 г. число публикуемых вакансий по направлению «консалтинг и стратегическое развитие» сократилось на 42% [2]. В 2024 г. кадровое агентство Antal Talent предоставило статистику текучести персонала по итогам 2023 г. Согласно данным, в сфере профессиональных услуг, в частности, консалтинга, средняя текучесть кадров составила 41% (см. рис. 1). Это второй показатель по уровню текучести среди компаний в 2023 г.

**Средний коэффициент общей текучести персонала  
в компаниях за 2023 г.**



**Рис. 1.** Рейтинг профессиональных сфер по значению среднего коэффициента общей текучести персонала в компаниях за 2023 год, предоставленный Antal Talent [3]

Отток международных консалтинговых компаний привёл к значительному снижению числа квалифицированных специалистов на рынке данной области. Сфера консалтинга нуждается в новых навыках, способных решать сложные задачи, связанные с творчеством и высокой степенью неопределённости. Для этого требуются специалисты с различным опытом и способностями, чтобы охватить весь спектр задач. Сейчас перед российским консалтингом стоит две задачи:

1. Поиск эффективных методов оптимизации использования ресурсов для преодоления дефицита компетенций.
2. Создание собственной системы, направленной на подготовку и развитие кадров.

Процесс формирования и развития компетенций является сложным и требует значительного времени, однако уже сейчас можно наблюдать, как российские консалтинговые компании предпринимают активные шаги по созданию системы, способной восполнить дефицит квалифицированных специалистов.

### **Как сегодня закрывается потребность в высококвалифицированном персонале в сфере консалтинговых услуг.**

М. Учваткин, партнер консалтинговой компании OKS LABS, считает, что частично кадровый голод компенсируется тем, что некоторые компании дают сотрудникам возможность работать удаленно [4]. Хотя такой формат работы применим только для некоторых видов деятельности, для реализации проектов необходимо привлекать консультантов, работающих удалённо, и объединять команды.

Консалтинговые компании всё чаще привлекают к проектам в области управленческого консалтинга внештатных специалистов из соответствующих отраслей, которые обладают глубокими знаниями и опытом в своей области. Экспертами могут выступать специалисты высокого уровня квалификации, обладающие значительным опытом в своей профессиональной сфере и работающие либо в организациях и учреждениях, либо в качестве независимых профессионалов. Также носителей уникальных компетенций предоставляют платформы, которые связывают компании с проверенными независимыми консультантами для выполнения задач, требующих подтверждённого опыта. Ярким примером такой платформы является компания ExpertMe – ведущий российский экспертный сервис, который с помощью оцифрованных навыков и компетенций профессионалов помогает компаниям находить отраслевых специалистов для быстрого и эффективного решения бизнес-задач. Компания предоставляет услуги, которые во многом аналогичны услугам консалтинговых фирм (рис. 2).



**Рис. 2. Основные функции экспертной платформы ExpertMe [5]**

Клиентами компаний являются крупные консалтинговые фирмы, такие как Strategy Partners, SBS Consulting, Технология доверия, Kept, B1, которые используют экспертные знания для реализации узкоспециализированных проектов и инициатив.

Помимо привлечения внешних специалистов для использования их компетенций, консалтинговые фирмы активно задействуют и штатных сотрудников организации-клиента. В результате совместной трудовой деятельности формируется команда смешанного типа, в которой присутствуют представители, как консалтинговой компании, так и клиента. Середа Н.А. в своём исследовании рассматривает сущность консалтинговых проектных команд и приводит ряд преимуществ подобной схемы сотрудничества (рис. 3).



**Рис. 3.** Преимущества формирования совместных проектных команд с представителями консалтинговых фирм и представителями компании-клиента (Середа Н.А.) [6]

Интеграция и кооперации ресурсов и навыков, которые уже имеются в организации, но ранее не были задействованы, предоставляет обеим сторонам возможность оптимизировать свои ресурсы и минимизировать издержки, связанные с поиском подходящих исполнителей и их компетенций. Сами сотрудники, благодаря такой системе, получают возможность менять проекты и сферы деятельности, сохраняя при этом свою принадлежность к компании. Осваивая новые задачи, в том числе более сложные, и совершенствуя свои навыки, сотрудники значительно повышают свой уровень профессионализма. В своём исследовании модели использования компетенций, такой как джоб-шеринг, Чуланов Д.В. сформулировал и раскрыл ключевые элементы концепции интеграции данной системы в проектную деятельность современных организаций. Автор выделил как преимущества, так и риски, а также определил задачи, которые стоят перед компаниями перед внедрением системы в свою деятельность [7]. Такой подход к привлечению штатных специалистов, владеющих уникальными знаниями в своей сфере, становится для консалтинговых фирм эффективным методом преодоления дефицита квалифицированных кадров, необходимых для реализации проектов.

Совершенно новым направлением в области управления экономикой становится развитие новой концепции суперкоманд или бионического подхода. Бионический подход в сфере управления персоналом направлен на изучение того, как труд человека может интегрировать достижения современных технологий. Применение бионического подхода при формировании компетенций проектной деятельности было изучено в исследовании Чулановой О.Л., Коноваловой Е.В. и Куприяновой Е.В. Исследователями была составлена

модель проектного обучения на основе бионического подхода [8]. Аспекты взаимодействия персонала и возможностей технологий рассматривают консультанты BCG в своём исследовании, результаты которого опубликованы в 2021 г. [9]. Идея объединения машин и людей также закреплена в новой концепции суперкоманд, разработанной командой Delloite [10]. Суперкоманды – это сбалансированные команды, в которых труд человека подкрепляется современными технологиями (искусственный интеллект, машинное обучение). Принцип работы таких команд заключается в том, что машины способны быстро выявлять сложные закономерности, в то время как люди могут устанавливать глубокие причинно-следственные связи и находить новые решения. Этот симбиоз помогает компаниям расти и развиваться. По мнению аналитиков Delloite, искусственный интеллект имеет потенциал добавления ценности членам команды, а не только автоматизации деятельности [11]. Например, он может помогать в сборе данных, их ранжировании и обработке, составлять прогнозы и давать подсказки о принимаемых решениях и рисках. Таким образом, суперкоманды обеспечивают компании возможность работать наиболее эффективно и с меньшими затратами, способствуя тем самым её устойчивому развитию.

Особенностью российского рынка консалтинга является стремительное развитие образовательных организаций, которые активно продвигают свои консалтинговые услуги. На основании постановления Правительства РФ №1288 от 31.10.2018 г., Центр проектного менеджмента РАНХиГС является компетентным органом в области управления проектами [12]. Центр предоставляет консультационную помощь проектным командам, работающим в государственных ведомствах и регионах, а также оказывает услуги по организации и проведению стратегических сессий [13]. Профессорско-преподавательский состав организаций, помимо глубоких знаний и навыков в области преподавания, обладает опытом практического внедрения и управления сложными консалтинговыми проектами. Эта обширная база знаний предоставляет возможность проведения исследований и консультаций, которые могут восполнить нехватку внутренних ресурсов организаций, обеспечивая доступ к актуальным идеям и бизнес-решениям.

Подобные центры консалтинга не смогут полностью заменить традиционные консалтинговые фирмы, однако есть сферы, в которых образовательные организации имеют явное преимущество. Проектная команда из бизнес-аналитиков и специалистов технологических центров Университета Иннополис предоставляет консультационные услуги по внедрению ИТ-решений. В рамках своей деятельности команда проводит анализ бизнес-процессов в сфере ИТ с целью их оптимизации, а также разрабатывает аналитические материалы и дорожные карты для перехода компаний к целевому уровню цифрового развития. Университет Иннополис в работе использует передовые технологии, такие как искусственный интеллект, робототехника, блокчейн, геоинформационные системы и др., что позволяет ему занимать конкурентоспособную позицию среди консалтинговых компаний [14].

В 2022 г. между компанией Axenix, прежде известной как Accenture, и Высшей школой бизнеса НИУ «Высшая школа экономики» было заключено партнёрское соглашение. В рамках этого партнёрства обе стороны предоставляют услуги управленческого консалтинга, как для бизнеса, так и для государственных учреждений, используя ресурсы Центра управленческого консультирования, который базируется в Высшей школе бизнеса. Таким образом, Axenix и Высшая школа экономики формируют совместные проектные команды для реализации проектов в области управленческого консультирования и разработки стратегий развития бизнеса. Научная база Высшей школы экономики и обширный опыт Axenix в области цифровой трансформации бизнеса стали основой для взаимовыгодного сотрудничества. С одной стороны, партнёры получат доступ к передовым научным разработкам, а с другой – возможность применить теорию на практике, используя реальные кейсы [15].

Сейчас информация и продукты доступны, но не хватает талантливых людей. Чтобы их привлечь, требуется креативная и динамичная среда, где можно решать творческие задачи. Главный партнер компании «Яков и партнёры» отмечает, что в современном консалтинге требуются креативная и динамичная среда, где можно решать творческие задачи.

«Ранее существовал образ «идеального консультанта»: образование в одном из пяти-десяти целевых вузов, программа МВА и определённый психологический портрет. Однако этот подход работает при стандартных задачах. Сейчас требуются специалисты с разнообразными талантами и опытом» - делает заключение Д. Плотников [16].

Крупные консалтинговые компании объединяют таланты в своей среде или платформе. Компании активно разрабатывают образовательные программы, которые позволяют будущим специалистам познакомиться с миром консалтинга ещё в университете, а затем продолжить своё профессиональное развитие в рамках стажировок в консалтинговых компаниях. Стажировки для студентов и выпускников позволяют молодым специалистам приобрести необходимые навыки и опыт работы, а также сформировать профессиональные компетенции, соответствующие целям и потребностям конкретной компании.

Так, компания «Яков и партнёры» уже организовала несколько образовательных проектов совместно с Высшей школой менеджмента СПбГУ, а также ВШЭ и МФТИ. 16 февраля 2024 г. ВШМ СПбГУ и компания «Яков и партнёры» запустили новое направление обучения – «Стратегия и консалтинг». В рамках этой программы эксперты и преподаватели будут готовить специалистов международного уровня для работы в сфере консалтинговых услуг в России. Образовательный трек включает в себя уникальные курсы по стратегическому менеджменту, лидерству и управлению изменениями, а также предоставляет возможность участвовать в реальных бизнес-проектах. За полтора года обучения под руководством опытных наставников ВШМ СПбГУ и консультантов «Яков и партнёры» студенты не только возможность привлечь лучших специалистов, но и получат практический опыт в ведущей консалтинговой компании [17].

По словам руководителя компании «Яков и Партнёры» Якова Сергиенко, запуск этого направления представляет собой не только возможность привлечь лучших специалистов, но и осознанную инвестицию в таланты, которые станут основой процветания страны. Компания стремится предоставить самим перспективам студентам все необходимые инструменты и навыки для решения сложных и масштабных задач ответственных компаний. Яков Сергиенко выразил уверенность, что через несколько лет студенты этого направления будут участвовать в проектах, которые приведут к значительным изменениям на российском рынке.

Для консалтинговых фирм особую ценность предоставляют талантливые специалисты из различных областей трудовой деятельности. Возможность привлечения высококвалифицированных профессионалов, стремящихся к постоянному развитию и совершенствованию в своей области, является мощным инструментом для расширения кадрового потенциала консалтинговых компаний. Лидерская программа YnR Leadership Program от компании «Яков и партнёры» представляет собой программу по развитию лидерских качеств и навыков у профессионалов в различных областях, имеющих опыт работы не менее 5 лет и стремящихся начать карьеру в сфере управлеченческого консалтинга.

Однако, чтобы стать участником этой программы, необходимо не только обладать значительным опытом и профессиональными знаниями, но и соответствовать определённым требованиям. В частности, необходимо владеть английским языком на уровне не ниже intermediate, быть готовым к решению сложных бизнес-задач и иметь желание изменить сферу своей деятельности, выбрав управлеченческий консалтинг в качестве нового направления.

Следует отметить, что по итогам первой волны образовательной программы YnR, которая завершилась в марте 2023 г., были отобраны черты «студента». Они успешно завершили курс и приступили к стажировке в компании, пополнив тем самым её кадровый резерв [18].

В ходе исследования авторами разработана модель преодоления дефицита высококвалифицированных кадров, основанная на интеграции методов, применяемых различными организациями, и подходов, предложенных в рассмотренных исследованиях [6-8] (рис. 4).



**Рис. 4.** Модель преодоления дефицита высококвалифицированных кадров на основе комплексного подхода (бионического подхода, шеринга компетенций и системы обучения) (разработано авторами)

Таким образом, в данном исследовании были рассмотрены и проанализированы основные меры и способы преодоления дефицита высококвалифицированных кадров, применяемые современными российскими компаниями, предоставляющими консультационные услуги.

Для поддержания конкурентоспособности и обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов, российские консалтинговые компании сталкиваются с необходимостью поиска эффективных решений проблемы дефицита квалифицированных специалистов. В целях оптимизации использования имеющихся ресурсов, компании применяют следующие стратегии:

1. Привлечение внештатных специалистов из соответствующих областей, обладающих глубокими знаниями и опытом, для временного сотрудничества.
2. Формирование смешанных команд из штатных сотрудников организации-клиента для выполнения проектов.
3. Интеграция человеческого труда с современными технологиями.
4. Сотрудничество с экспертами и преподавателями образовательных учреждений, обладающими обширными знаниями и опытом.

Для создания системы воспроизводства кадров компании разрабатывают образовательные программы, направленные на студентов и специалистов, желающих пройти переквалификацию. Такие программы помогают компаниям и потребностям консалтинговых компаний.

#### **Благодарность**

**Данное исследование финансировалось за счет гранта Российского научного фонда (уникальный идентификатор проекта № 25-28-20474) и проводилось в БУ ВО «Сургутский государственный университет».**

#### **Литература**

1. Число иностранных директоров в компаниях РФ за два года сократилось втрое. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19735777> (дата обращения 28.10.2024).
2. SuperJob назвал сферы, где сильнее всего выросло число вакансий. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/63236c149a7947141fbf4e9b> (дата обращения 28.10.2024).
3. Исследование компании Antal Talent по текучести персонала (по итогам 2023). URL: [https://anttalent.ru/blog/antal\\_talent\\_tekuchest\\_personala\\_v\\_kompanijah\\_2024/](https://anttalent.ru/blog/antal_talent_tekuchest_personala_v_kompanijah_2024/) (дата обращения 28.10.2024).
4. Новые игроки, рынки, перспективы: как выглядит рынок управленческого консалтинга в 2023 году. URL: <https://daily.hse.ru/post/novye-igroki-rynki-perspektivy-kak-vyglyadit-rynok-upravlencheskogo-konsaltinga-v-2023-godu> (дата обращения 28.10.2024).
5. Официальный сайт ExpertMe: Информация о компании. URL: <https://expertme.ru/about>.
6. Середа, Н.А. Сущность и признаки команды консалтингового проекта / Н.А. Середа // Научный журнал «Бизнес и общество». – 2023. - №4 (40) – URL: [https://business-society.ru/2023/4-40/32\\_sereda.pdf](https://business-society.ru/2023/4-40/32_sereda.pdf) (дата обращения 05.11.2024).
7. Чуланов, Д.В. Концепция интеграции джоб-шеринга (job sharing) и шеринга компетенций (skill sharing) в проектную деятельность организаций в условиях дефицита высококвалифицированного персонала / Д.В. Чуланов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т.15, №6. – URL: <https://esj.today/PDF/44ECVN623.pdf> (дата обращения 05.11.2024).
8. Чулanova, O.L. Применение бионического подхода при формировании компетенций проектной деятельности / O.L. Чулanova, E.B. Коновалова, E.B. Куприянова // Журнал исследований по управлению. – 2024. – Т.10, №3. - URL: <https://naukaru.ru/ru/storage/viewWindow/167609> (дата обращения 23.11.2024).
9. Выпуск BCG Review, посвящённый теме бионических компаний, цифровизации и экосистем. URL: <https://web-assets.bcg.com/d5/6a/c9f3e57f42b6a413d7ade74998c3/bcg-review-september-2021.pdf> (дата обращения 23.11.2024).

10. Отчёт Deloitte о международных тенденциях в сфере управления персоналом за 2020 год. URL: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/deloitte-global-human-capital-trends.pdf> (дата обращения 23.11.2024).
11. Бионические организации и суперкоманды: какими будут компании в будущем. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5f15667a9a794712d78a9d43?from=copyhttps://trends.rbc.ru/trends/futurology/5f15667a9a794712d78a9d43?from=copy> (дата обращения 05.11.2024)
12. Постановление Правительства РФ №1288 от 31.10.2018 года «Об организации проектной деятельности в Правительстве России». URL: <https://pm.center/library/normativno-pravovye-akty-po-proektnoy-deyatelnosti-v-organakh-vlasti/postanovlenie-pravitelstva-rf-1288-ot-31-oktyabrya-2018-g-ob-organizatsii-proektnoy-deyatelnosti-v-p/> (дата обращения: 07.12.2024)
13. Официальный сайт: Центр проектного менеджмента РАНХиГС. Консалтинг. URL: <https://pm.center/services/consulting/> (дата обращения: 07.12.2024)
14. Официальный сайт: Университет Иннополис. Консалтинг. URL: <https://innopolis.university/proekty/consulting/> (дата обращения: 07.12.2024)
15. Консалтинговые услуги от AXENIX и ВШЭ. URL: <https://axenix.pro/news/konsaltingovye-uslugi-ot-axenix-i-vshje> (дата обращения 04.11.2024)
16. Платформа для талантов: какой консалтинг нужен для новой реальности. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmmr/65f441e59a7947975599e59f> (дата обращения 05.11.2024)
17. Воспитываем будущих лидеров консалтинга: ВШМ СПбГУ и «Яков и партнёры» запустили совместный образовательный трек. URL: [https://gsom.spbu.ru/all\\_news/event2024-02-19/](https://gsom.spbu.ru/all_news/event2024-02-19/) (дата обращения 05.11.2024)
18. Первые впечатления от работы в компании от участников YnP Leadership Program. URL: [https://vk.com/wall-77014399\\_9563](https://vk.com/wall-77014399_9563) (дата обращения 05.11.2024)