

УДК 316+(65.01:338:378.1)

© Е. С. Поротькин<sup>1,2</sup>, 2023

<sup>1</sup> Самарский государственный технический университет (СамГТУ), Россия

<sup>2</sup> Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка» (Университет «МИР»), Россия

E-mail <sup>1,2</sup>: evg.porotkin@mail.ru

## НЕОБХОДИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ СОВРЕМЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Статья посвящена исследованию аналитических навыков современных руководителей компании как важной составляющей общей управленческой компетентности. Показано, как трансформируются классические управленческие функции при переходе к цифровой экономике. Рассмотрены навыки, закреплённые профессиональным стандартом для руководителей строительной организации, и выделены те из них, которые требуют наличия аналитической компетенции. Представлено распределение аналитических компетенций руководителя на уровни и описаны наиболее эффективные механизмы их формирования.*

**Ключевые слова:** анализ, руководитель, аналитические навыки, компетенции руководителя, компетентностная модель, цифровые технологии, цифровая экономика, цифровизация.

### **Введение**

Рассмотрение деятельности руководителя прежде всего как деятельности по принятию управленческих решений и организации воплощения их в практической деятельности хозяйствующих субъектов требует определения необходимого для этого набора компетенций. Существующие модели, представляющие содержание менеджерской компетентности вообще [1] и ее специфики в условиях развития цифровой экономики в частности [2], к одной из ключевых составляющих относят информационно-аналитическую компетентность как совокупность умений и навыков, которыми должен обладать руководитель, связанных с ориентацией в различных информационных ресурсах, потоках и системах, поиском и отбором информации, необходимой для проведения анализа.

Специфика осуществления управленческой деятельности всегда требовала от руководителя обладания высоким уровнем ана-

литической компетенции. Кроме того, в последнее время важное место в управленческой деятельности отводится функции интеллектуального воздействия на сотрудников в рамках формирования картины организационной действительности при помощи создания моделей интерпретации событий, что позволяет развивать понимание сотрудниками ситуации и отдельных ее аспектов [2], а это в свою очередь требует вывода аналитических и прогностических навыков руководителей на новый уровень.

Деятельность современных компаний, функционирующих в условиях динамично меняющейся внешней среды и сталкивающихся с высокой степенью неопределенности, требует от руководителей не только умения принимать оптимальные управленческие решения, но и навыков делать это в режиме реального времени, что часто приводит к двум крайностям. С одной стороны, необходимость быстрого решения может привести к недостатку информации для его принятия, а с другой — к отсутствию достаточного количества времени для эффективной фильтрации, обработки и интерпретации имеющихся данных. Внедрение цифровых аналитических инструментов на основе технологии искусственного интеллекта может способствовать решению обеих из указанных проблем, но для того, чтобы эти возможности использовать, сам руководитель должен обладать достаточно высоким уровнем развития аналитической компетенции. При этом нужно понимать, что речь идет не столько о формировании технической составляющей компетенции — навыков использования специализированных программных продуктов, сколько об умении делать выводы на основании представленных аналитических отчетов, выстраивать причинно-следственные связи изменения тех или иных показателей под воздействием внешних и внутренних факторов, а также строить на основании имеющихся данных прогнозы, принимать решения и доводить их до непосредственных исполнителей.

В этой связи вопрос необходимости формирования у руководителей компаний всех уровней соответствующих аналитических компетенций, особенно с учетом происходящих процессов цифровизации, выглядит своевременным и актуальным.

Цель исследования — изучить составные элементы аналитической компетенции руководителя в условиях цифровой экономики и предложить эффективные инструменты их формирования.

Достижение поставленной цели предопределило постановку и решение следующих задач:

– раскрыть понятие и специфику функционирования цифровой экономики и изучить воздействие цифровых технологий на трансформацию управленческих функций;

– дать характеристику аналитической компетенции и ее роли в реализации функций управления;

– представить уровни развития аналитических навыков современных руководителей и наиболее эффективные инструменты их формирования.

Объектом исследования являются аналитические навыки руководителей в условиях цифровизации экономики, предмет исследования – инструменты формирования аналитических компетенций.

### ***Результаты исследования***

Современный этап экономического развития принято определять при помощи категории «цифровая экономика», в общем виде представляющей собой деятельность субъектов экономики, в основе которой лежит использование цифровых технологий, служащих ключевым фактором повышения эффективности их функционирования [4, с. 27]. Коренными отличиями данного этапа, которые необходимо принимать во внимание всем участникам экономики, являются скорость, широта и глубина происходящих изменений, зачастую приводящая к существенной трансформации всей хозяйственной и общественной жизни, а также системный характер воздействия, практически исключающий возможность противодействия повсеместно происходящей цифровизации традиционными методами. Вследствие обозначенных процессов на первый план выходит необходимость достаточно существенного повышения скорости принятия решений на всех уровнях управления, базирующаяся на активном внедрении цифровых решений, которые призваны обеспечить менеджмент компаний необходимой аналитической информацией. Доступность и своевременное получение достоверной информации создаст возможность выявления складывающихся тенденций и факторов их определяющих, что в свою очередь повысит уровень прогнозирования и моделирования возможных сценариев развития, что позитивно скажется на качестве принимаемых управленческих решений [5, с. 243].

Принимая во внимание классический подход А. Файоля к тому, что управление предполагает реализацию таких функций, как предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль [6, с. 12], можно следующим образом охарактеризовать их трансформацию в цифровой экономике (табл. 1).

**Трансформация функций менеджмента  
в условиях цифровой экономики**

| <i>Функция</i>    | <i>Краткая характеристика</i>  | <i>Трансформация в цифровой экономике</i>  |
|-------------------|--|--|
| Предвидение       | Прогнозирование происходящих изменений и разработка плана действий для получения четко определенного результата                                    | Определение тенденций и закономерностей развития на основе сбора, обработки и интеллектуального анализа больших данных, формирование на этой основе возможных сценариев развития объекта управления и моделирование его желаемого будущего состояния   |
| Организация       | Выстраивание механизма функционирования объекта управления, распределение задач и наделение ресурсами для достижения необходимого результата       | Разработка новых и существенная цифровая трансформация действующих бизнес-моделей, основанных на платформенных решениях, возможностях пространственного распределения объектов управления, удаленного управления активами и использования человеческих ресурсов  |
| Распорядительство | Стимулирование труда работников посредством разработки эффективных систем мотивации  | Повышение уровня вовлеченности и эффективности использования человеческих ресурсов посредством цифровых инструментов непрерывного управления эффективностью и получения обратной связи в режиме реального времени [7, с. 578]  |
| Координация       | Осуществление согласованного функционирования всех элементов объекта управления  | Построение адаптивной системы диспетчеризации на основе беспроводной связи и взаимодействие подразделений и отдельных исполнителей в режиме реального времени на базе технологии интернета вещей, реализуемой при помощи носимых устройств и специально разработанных для них приложений   |
| Контроль          | Отслеживание и проверка соответствия полученных результатов запланированным и внесение необходимых корректив в функционирование объекта управления | Использование автоматизированных систем, построенных на основе технологии искусственного интеллекта (ИИ), для круглосуточного удаленного мониторинга всех необходимых параметров функционирования объекта управления и возможность внесения коррективов в работу либо в автономном режиме, либо оператором на основе рекомендаций, выработанных ИИ |

Очевидно, что представленные возможности, с одной стороны, способны существенно повысить точность и скорость принятия управленческих решений, что приведет к прямой экономии ресурсов и сокращению издержек в результате сокращения числа ошибочных решений, обусловленных недостаточным объемом и качеством используемой информации и неспособностью ее эффективно обработать, а с другой стороны, потребует от управленцев более высокого уровня компетенций, и не в последнюю очередь — аналитических.

Учитывая тесную взаимосвязь между анализом и функциями менеджмента, можно утверждать, что происходящая цифровая трансформация только повысит требования к аналитическим навыкам, которыми должны обладать современные руководители.

Аналитическая компетентность является ключевой составляющей навыков современного руководителя, что отражено в том числе и в требованиях, предъявляемых в профессиональных стандартах.

Так, в соответствии с профессиональным стандартом «Руководитель строительной организации» [8], в рамках обобщенной трудовой функции «Организация деятельности основных подразделений строительной организации» в качестве требований прописаны следующие необходимые умения по анализу и оценке:

— тенденций развития организации и технологий строительного производства, а также рынка заимствования кредитных ресурсов;

— методов и средств организации производственной и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации;

— организационно-технологических решений производственной деятельности и требований к материально-техническим и трудовым ресурсам строительной организации;

— показателей производственной деятельности, выполнения текущих производственных планов и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации;

— проектов производства строительных работ, перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов, планов ресурсного обеспечения и повышения эффективности производственной деятельности строительной организации;

— финансовой части документации строительной организации для участия в торгах по размещению заказов на выполнение строительных работ, а также коммерческих предложений, договоров подряда и поставки.

Реализация обобщенной трудовой функции «Стратегическое управление деятельностью строительной организации» требует от руководителя умения анализировать и оценивать:

— состояние и тенденции развития рынка строительных услуг, а также конкурентную позицию на нем строительной организации;

— предпринимательские и производственные риски строительной организации;

— предложения по функциональной, организационной и профессионально-квалификационной структуре строительной организации;

— показатели эффективности деятельности строительной организации и способствующие ее повышению перспективные научные, организационные и технологические разработки;

— показатели производственной и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации;

— эффективность использования ресурсов, производственной и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации.

Как видно из описания требований профессионального стандарта, непосредственные аналитические навыки играют ведущую роль в компетенциях руководителя строительной организации. Однако нужно понимать, что ими одними аналитическая компетентность не ограничивается. Так, умения выявлять проблемы в производственной и финансово-хозяйственной деятельности, разрабатывать перспективные планы и распорядительные документы, распределять полномочия, обязанности и ресурсы между подразделениями и их руководителями, применять в своей деятельности специализированное программное обеспечение для осуществления процессов планирования и технико-экономических расчетов, а также осуществлять профессиональную коммуникацию требуют высокого уровня аналитической подготовки.

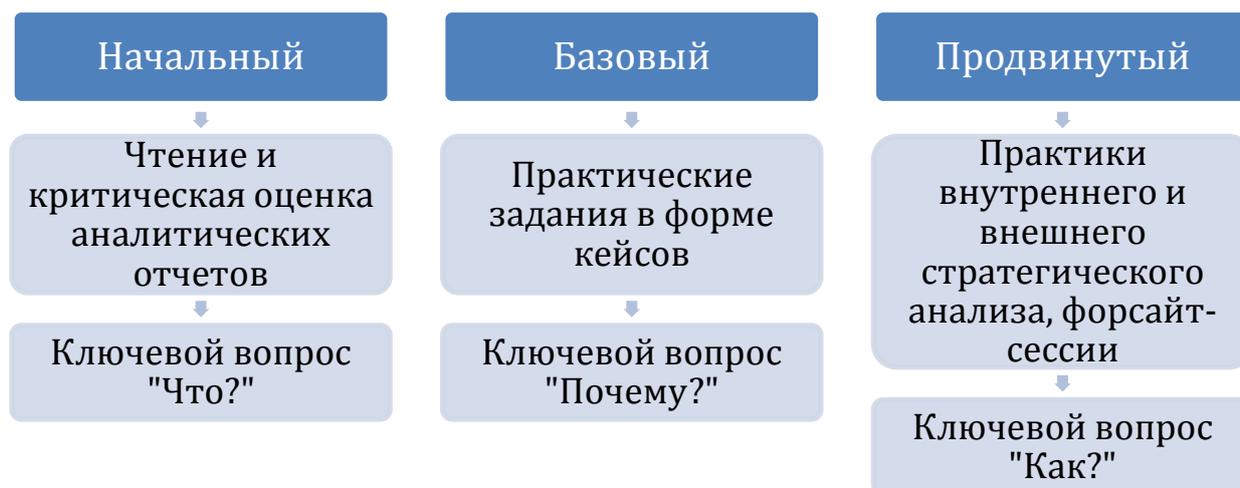
В этой связи применительно к деятельности руководителей можно говорить о нескольких уровнях, или ступенях, компетентности в области аналитики:

— начальный уровень (минимально необходимый) — умение изучать и в общих чертах понимать информацию, подготовленную аналитическими службами. На данном уровне ключевым аспектом является способность руководителя правильно интерпретировать имеющуюся информацию, в том числе правильно понимать экономический смысл представленных данных, т.е. что и каким образом они характеризуют;

— базовый уровень — умение выявлять причинно-следственные связи изменения показателей, критически оценивать информацию и использовать ее для принятия управленческих решений; данный уровень помимо простого понимания сущностного содержания подготовленных отчетов и аналитических записок предполагает наличие у руководителя способности отличать информацию, необходимую для принятия взвешенного и обоснованного управленческого решения, от той, которая не способна на него существенно повлиять и может лишь отвлечь от более важных и нужных данных; кроме того, важным навыком на данном уровне является оценка альтернативных вариантов предлагаемых управленческих воздействий и отбор наиболее эффективных с точки зрения возможных последствий для компании;

— продвинутый уровень — владение навыками прогнозирования, сценарного анализа и планирования, а также моделирования положения компании с учетом возможных вариантов развития событий, базирующихся на результатах внутреннего и внешнего стратегического анализа; на данном уровне, в отличие от предыдущих, руководитель занимает не реактивную, а проактивную позицию, а в качестве важнейшего навыка выступает способность оценивать возможности компании через призму выявленных рыночных тенденций и выбирать оптимальные пути их достижения.

Формирование аналитических навыков в зависимости от уровня может осуществляться при помощи следующих инструментов (рис. 1).



*Рис. 1.* Инструменты формирования аналитических навыков

Так, развитие аналитических навыков на начальном уровне предполагает чтение как можно большего числа различного рода

отчетов в рамках предметной области, в идеале — под руководством опытного эксперта-наставника, и их критическое восприятие. Главное при этом — умение раскладывать представленную информацию на составные элементы и выделять ключевые аспекты проблемы. Роль наставника в данном случае заключается в подтверждении сделанных выводов или обоснованном указании на сделанные ошибки.

По сути, основной вопрос, на который должен уметь отвечать на начальном уровне руководитель, обладающий аналитическими навыками, — это «Что?» в контексте того, каких результатов достигла компания, какие происходят изменения в ней и на рынке, на котором представлены ее продукты и услуги, какими показателями характеризуется происходящее и что это все означает для компании в целом.

Важнейшим аспектом, на который должно быть обращено внимание при формировании аналитических навыков на базовом уровне, является умение формулировать четкие уточняющие вопросы, позволяющие получить более детальную информацию об изучаемом явлении или процессе, что в конечном счете должно способствовать принятию эффективного управленческого решения. Именно на умение ставить грамотные вопросы, позволяющие вскрыть содержание проблемы, должен быть сделан акцент в развитии аналитических навыков. Основным инструментом, способствующим развитию навыков аналитика у руководителя на базовом уровне, является выполнение практических заданий в форме кейсов по различным аспектам финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Аналитическая работа руководителя, достигшего базового уровня, в большей степени сконцентрирована на поиске ответов на вопрос «Почему?» — чем обусловлена динамика показателей компании и ее текущее положение на рынке, какие факторы внешней и внутренней среды оказывают наибольшее влияние, чем отличается тот или иной вариант управленческого решения и обусловлен выбор управленческого воздействия.

Формирование аналитических навыков продвинутого уровня необходимо руководителям высшего уровня иерархии, в большей степени фокусирующихся на принятии решений, носящих стратегический характер. Именно этим обусловлен рекомендуемый набор инструментов, способствующих формированию соответствующих аналитических компетенций. Так, практические задания, связанные с проведением стратегического анализа внутренней и внешней сре-

ды, направлены на оценку как текущей позиции компании в существующей рыночной среде, так и на прогнозирование того, как перевести компанию из ее современного состояния в желаемое будущее состояние с учетом возможных изменений микро- и макросреды. Оптимальным при этом видится выполнение практических заданий в сочетании с технологией форсайта, предполагающей построение образа желаемого будущего и возможных путей его достижения, которые позволят компании повысить эффективность функционирования и конкурентоспособность.

Таким образом, на продвинутом уровне аналитических навыков руководитель преимущественно должен отвечать на вопрос «Как?» — каким образом вывести компанию на новый уровень развития, какие технологии и инструменты задействовать для проактивной трансформации компании и ее ключевых бизнес-процессов.

Возвращаясь к квалификационным требованиям, предъявляемым к руководителю строительной организации в соответствии с действующим профессиональным стандартом, распределим необходимые компетенции по уровням развития аналитических навыков (табл. 2).

Таблица 2

**Распределение аналитических навыков, необходимых руководителю строительной организации в соответствии с требованиями профессионального стандарта, по уровням**

| <i>Начальный</i>  | <i>Базовый</i>  | <i>Продвинутый</i>  |
|---|---|---|
| Анализ показателей производственной деятельности, выполнения текущих производственных планов и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации  | Анализ методов и средств организации производственной и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации   | Анализ тенденций развития организации и технологий строительного производства, а также рынка заимствования кредитных ресурсов |
| Анализ финансовой части документации строительной организации для участия в торгах по размещению заказов на выполнение строительных работ, а также коммерческих предложений, договоров подряда и поставки | Анализ организационно-технологических решений производственной деятельности и требований к материально-техническим и трудовым ресурсам строительной организации | Анализ состояния и тенденций развития рынка строительных услуг, а также конкурентной позиции на нем строительной организации  |

Окончание табл. 2

|  |  |   |
|--|--|---|
| Анализ показателей производственной и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации  | Анализ проектов производства строительных работ, перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов, планов ресурсного обеспечения и повышения эффективности производственной деятельности строительной организации | Оценка предпринимательских и производственных рисков строительной организации |
| Оценка эффективности использования ресурсов, производственной и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации  | Оценка предложений по функциональной, организационной и профессионально-квалификационной структуре строительной организации  |   |
| Анализ показателей эффективности деятельности строительной организации и способствующих ее повышению перспективных научных, организационных и технологических разработок |  |   |

Очевидно, что простую диагностику современного состояния компании через призму основных производственных и финансово-экономических показателей и выработку решений, связанных с устранением выявленных проблем, прежде всего на тактическом уровне, могут осуществлять руководители, обладающие аналитическими навыками начального и базового уровней, что часто позволяет компаниям зафиксировать достигнутый уровень на достаточно продолжительный период времени. Однако для принятия решений, направленных на преобразование компании не в качестве меры адаптации к меняющимся условиям среды, а как стратегического приоритета ее перспективного развития, этого явно недостаточно. Именно поэтому руководители высшего уровня должны обладать аналитической компетенцией продвинутого уровня, чтобы не только самим иметь способность выявлять устойчивые рыночные тренды и выбирать инструменты, способствующие в полной мере их использованию, но и уметь донести свое видение до всех заинтересованных сторон — от простых исполнителей до собственников компании.

### **Заключение**

В контексте развития процессов цифровизации и все большей роли, которую играют в деятельности компаний большие данные и

результаты их интеллектуального анализа, очевидно, что чем выше аналитический уровень руководителя, тем больше результаты его работы становятся зависимы от используемых цифровых инструментов. Если на начальном уровне достаточно простых табличных и графических инструментов, позволяющих выявить направление, в котором происходит развитие деятельности компании, что можно легко отследить по динамике ключевых показателей, то на продвинутом уровне, используя алгоритмы искусственного интеллекта, можно получить более точные прогнозы и надежные модели, позволяющие принимать более эффективные решения. Но для этого аналитические компетенции руководителя должны выйти на более высокий качественный уровень, требующий перехода от реактивного анализа к проактивному.

### **Литература**

1. Гладина Т. Д. Компетентность современного менеджера: сущность, модели, мотивация: монография. Нижний Новгород: НГТУ им. Р. Е. Алексеева, 2009. 138 с.

2. Рубаева О. Д., Зубарева И. А., Пахомова Н. А. Модель исследования подготовки управленческих кадров в цифровой экономике // Экономика образования. 2019. № 6(115). С. 72-83.

3. Кудрявцева Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. 340 с.

4. Поротькин Е. С. Инновационная экономика и цифровизация бизнеса: учеб. пособие. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2021. 138 с.

5. Менеджмент: учеб. пособие / Под ред. О. С. Чечиной. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2023. 267 с.

6. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. М., 1923.

7. Чупина И. П., Симачкова Н. Н., Зарубина Е. В., Фатеева Н. Б., Петрова Л. Н. Цифровизация технологии мотивации в HR-деятельности // Московский экономический журнал. 2021. № 2. С. 572-583.

8. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 803н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель строительной организации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <https://www.consultant.ru/>.

*Статья поступила в редакцию 05.06.23 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*