

# КОМПЕТЕНЦИИ, УМЕНИЯ И НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕРСОНАЛА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Получено 13.07.2022    Доработано после рецензирования 19.08.2022    Принято 26.08.2022

УДК 65.013

JEL J16

DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-3-117-124>

## Грошев Игорь Васильевич

Д-р экон. наук, д-р психол. наук, зам. директора по науке НИИ образования и науки, г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-7212-6409

E-mail: [aus\\_tgy@mail.ru](mailto:aus_tgy@mail.ru)

## Коблов Сергей Владимирович

Канд. техн. наук, генеральный директор АО «ЦНИИмаш», г. Королев, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-9052-0955

E-mail: [aus\\_tgy@mail.ru](mailto:aus_tgy@mail.ru)

## АННОТАЦИЯ

В статье анализируются особенности изменения компетентностного профиля сотрудников и руководителей в современных условиях цифровой трансформации как экономических, так и других сфер жизнедеятельности. Представлены ключевые отрасли и направления цифровизации российской экономики, непосредственно или опосредованно детерминирующие изменения компетенций, навыков и умений персонала и руководителей. В основу статьи положена методология комплексного подхода и системного анализа. Теоретической основой статьи стали публикации российских исследователей, посвященные проблематике цифровизации экономики Российской Федерации. В качестве методов исследования были выбраны анализ нормативных документов и правительственных программ, нормативный и логический методы, а также метод экспертных оценок. Во временной ретроспективе отдельно рассматриваются изменения и особенности влияния факторов труда и капитала на темпы роста валового внутреннего продукта Российской Федерации. В заключении представлены тенденции трансформации в некоторых категориях навыков персонала к 2030 г., на основании которых делается вывод о конкурентоспособности специалиста в будущем. Полученная информация позволит представителям российского бизнеса и топ-менеджменту российских компаний ориентироваться в сложившихся направлениях развития компетентностного профиля персонала и руководителей, а также принимать рациональные управленческие решения для создания профессиональных команд сотрудников.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Цифровизация, российская экономика, цифровая трансформация, персонал, цифровые компетенции, ценности и навыки персонала, Россия, технологии, цифровая культура

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Грошев И.В., Коблов С.В. Компетенции, умения и навыки руководителей и персонала в эпоху цифровой трансформации российской экономики//E-Management. 2022. Т. 5, № 3. С. 117–124.



# COMPETENCIES, SKILLS AND ABILITIES OF MANAGERS AND STAFF IN THE ERA OF THE RUSSIAN ECONOMY DIGITAL TRANSFORMATION

Received 13.07.2022

Received 19.08.2022

Accepted 26.08.2022

**Igor V. Groshev**

Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Deputy Director for Science Research Institute of Education and Science, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-7212-6409

E-mail: [aus\\_tgy@mail.ru](mailto:aus_tgy@mail.ru)**Sergey V. Koblov**

Cand. Sci. (Tech.), Director General of JSC "TsNIIMash", Korolev, Moscow region, Russia

ORCID: 0000-0001-9052-0955

E-mail: [aus\\_tgy@mail.ru](mailto:aus_tgy@mail.ru)**ABSTRACT**

The article analyzes the peculiarities of changing the competence profile of employees and managers in modern conditions of digital transformation of economic and other spheres of life. The key branches and directions of digitalisation of the Russian economy, directly or indirectly determining changes in competencies, skills and abilities of personnel and managers, are presented. The article is based on the methodology of complex approach and system analysis. The theoretical basis of the article is the publications of Russian researchers devoted to the problems of digitalisation of the Russian economy. Familiarization with regulatory documents and government programs, methods of comparative analysis are chosen as research methods. The methods used also include the method of expert assessments, normative and logical methods. In a temporary retrospective, the changes and peculiarities of the influence of labor and capital factors on the growth rates of Russia's gross domestic product are considered separately. In conclusion, the transformation trends in some categories of personnel skills by 2030 are presented, on their basis a conclusion about the competitiveness of a specialist in the future is made. The following information will allow representatives of Russian business and top management of Russian companies to navigate in the established areas of development of the competence profile of personnel and managers, as well as make rational management decisions to create professional teams of employees.

**KEYWORDS**

Digitalisation, Russian economy, digital transformation, personnel, digital competencies, values and skills of personnel, Russia, technologies, digital culture

**FOR CITATION**

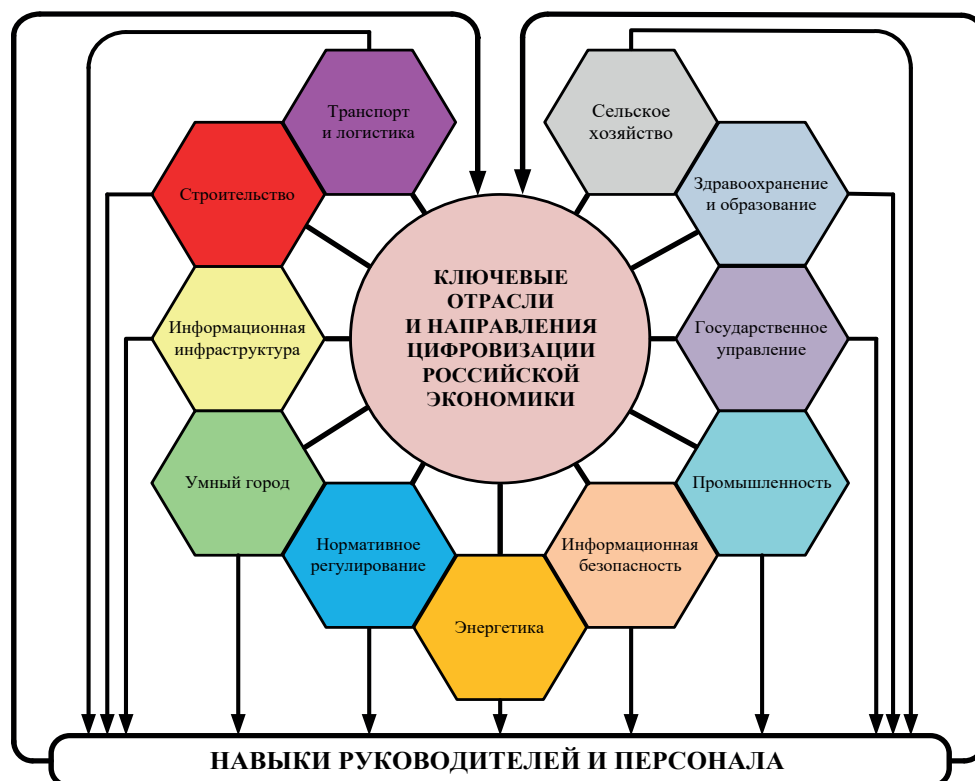
Groshev I.V., Koblov S.V. (2022) Competencies, skills and abilities of managers and staff in the era of the Russian economy digital transformation. *E-Management*, vol. 5, no. 3, pp. 117–124. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-3-117-124



## ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Цифровая трансформация экономики – это вопрос не только выживания государства, но и движения его вперед. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>1</sup> при этом является тем ориентиром для бизнеса, который показывает, с одной стороны, основные направления развития так называемых «сквозных» технологий<sup>2</sup> и, с другой стороны, акценты, расставляемые государством [Грошев, Коблов, 2022]. Цифровизация на «первичном» ее этапе должна будет работать и уже работает в семи сферах жизнедеятельности российского общества: транспорт, медиа, финансы, торговля, образование, здравоохранение и управление городом. На этапе «вторичной» цифровизации будут подключены другие сферы и направления экономики.

На рисунке 1 представлены ключевые отрасли и направления цифровизации российской экономики, которые непосредственно либо опосредованно оказывают влияние на изменение, в частности, компетенций, навыков и умений, как руководителей, так и персонала.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the research materials

**Рис. 1.** Ключевые отрасли и направления цифровизации российской экономики, оказывающие влияние на изменение навыков руководителей и персонала

Figure 1. Key industries and areas of digitalisation of the Russian economy that have an impact on changing the managers' and staff skills

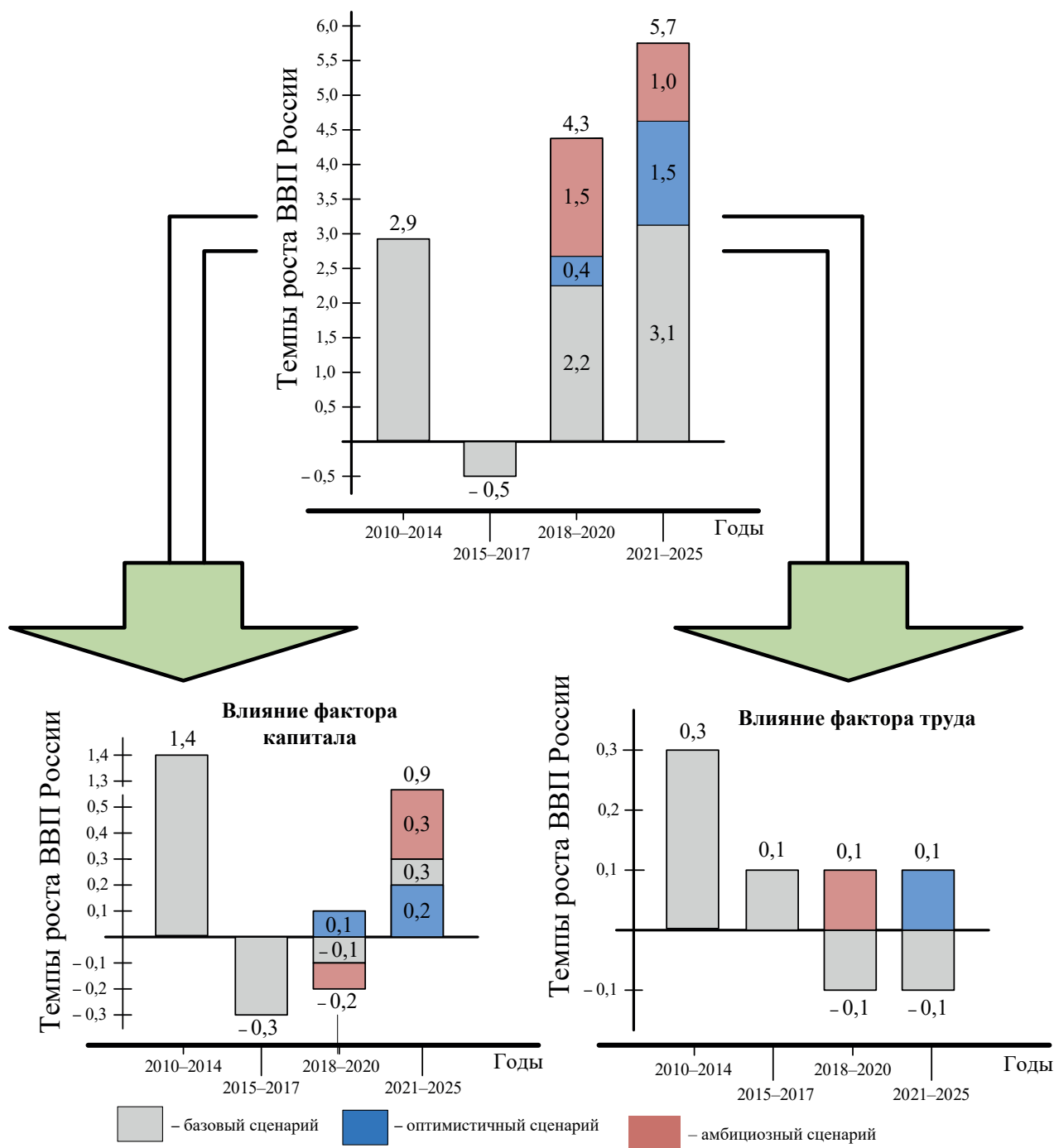
## ОСОБЕННОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПРОФИЛЯ СОТРУДНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ / FEATURES OF CHANGING THE COMPETENCE PROFILE OF EMPLOYEES AND MANAGERS IN MODERN CONDITIONS

Понятие «цифровая экономика» описывает новую парадигму, которая использует большие массивы данных, при этом максимально исключая человеческий фактор из процессов принятия как операциональных, так и экономических решений, позволяя системам самостоятельно оценивать обстановку и управлять процессами. Именно степень передачи управления от человека компьютерным системам, изменение,

<sup>1</sup> Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Национальный проект «Цифровая экономика РФ». Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 27.06.2022).

<sup>2</sup> В этой работе под «сквозными» технологиями понимаются технологии, способные поменять «правила игры» сразу в нескольких отраслях экономики.

например, соотношения между влиянием фактора капитала и фактора труда на темпы роста валового внутреннего продукта (далее – ВВП) страны и т.д., в конечном счете, характеризует степень развития цифровой экономики как фундамента успешной трансформации и развития страны. На рисунке 2 во временной ретроспективе представлены особенности влияния факторов труда и капитала на темпы роста ВВП России.



Источник<sup>3</sup>/ Source<sup>3</sup>

**Рис. 2.** Временная ретроспектива особенностей влияния факторов труда и капитала на темпы роста валового внутреннего продукта Российской Федерации  
 Figure 2. A temporary retrospective of the peculiarities of labor and capital influence factors on the growth rates of the Russian Federation gross domestic product

<sup>3</sup> PROцифру (2021). Дайджест Комитета РСПП по цифровой экономике. 119 с.

Из этого можно заключить, что значимым трендом является цифровая трансформация (диджитализация) экономики, которая, в свою очередь, ускоряет происходящие в управлении (государственном, корпоративном и т.д.) процессы. Более того, технологии дают возможность руководителям удаленно контролировать работу сотрудников, делая их «подконтрольными» и доступными постоянно, что детерминирует изменение навыков, умений и компетенций не только сотрудников, но и их руководителей. Эти и другие особенности деятельности руководителей и персонала заложены в паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики»<sup>4</sup>.

В настоящее время основным и наиболее влиятельным треком изменений становятся технологии, которые формируют, не только процесс цифровизации управления, но и методы взаимодействия с персоналом. Авторы рассматривают персонал как основной ресурс любой сферы экономики, понимая, что «человеческий капитал – это новая нефть» [Владимирова, 2017]. Государство и бизнес вкладывают все больше ресурсов, развивая и формируя современные профессиональные, а также лидерские компетенции, навыки и умения, которые способствуют качественному решению конкретных задач, совершенствуя тем самым человеческий капитал [Коблов, 2021]. От сотрудников «нового поколения» требуется способность не только заменить ушедших зарубежных специалистов, но и сформировать компетенции и умения работать с большими массивами данных, а от тех, кто находится в настоящее время на тех или иных уровнях управления и занимает руководящие посты, необходимо понимание вектора изменения направления деятельности предприятий/организаций/компаний для достижения поставленных задач и получения большей прибыли. При этом профессионализм в освоении новых цифровых реальностей, как основная компетенция современного руководителя, еще более усилит свое значение в процессе управления.

Интересные данные были получены при опросе представителей российского государственного управления и бизнеса об основных источниках наиболее существенных рисков для деятельности государственных/частных организаций/предприятий/компаний в настоящее время (рис. 3).

Обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий не только в экономических, но и социальных сферах и цифрового будущего отраслей российской экономики потребует:

- во-первых, выявления технологических развилки, которые являются фундаментальными для построения инфраструктуры будущего;
- во-вторых, создания новых моделей бизнеса и трансформации государственной политики;
- в-третьих, изменения потребности в компетенциях и навыках персонала.

Так, в частности, цифровые компетенции и навыки (индекс цифровых компетенций) в настоящее время не так сильно различаются по показателям в России и мире (табл. 1). В этот индекс включаются такие составляющие, как доступ к сети «Интернет» (далее – Интернет), использование социальных медиа, подключение мобильных телефонов, использование мобильных социальных медиа и подключение мобильного Интернета в процентном соотношении населения.

Как показывают данные таблицы 1, в целом цифровые компетенции, которые имплементированы в повседневную деятельность, в России и мире приблизительно релевантны.

На рисунке 4 представлены тенденции изменения в таких категориях навыков, как навыки ручного труда, базовые и продвинутое когнитивные навыки, социально-эмоциональные и технологические навыки персонала к 2030 г.

Можно констатировать, что суть конкурентоспособности в будущем основана на новом качестве знаний и следующем наборе умений, которыми должен обладать специалист:

- цифровые навыки – это понимание, прежде всего, того, что такое алгоритм, как им пользоваться и зачем он необходим; принципиальное понимание, что такое большие данные, которое может приводить к контринтуитивному результату;
- технологические компетенции – это умение эффективно и качественно осваивать новые технологии и профессионально использовать их в деятельности;
- постоянное приобретение новых знаний, их обновление и широкий охват – это формирование профессионального конкурентного преимущества на основе генерирования новых личностных знаний; обновление

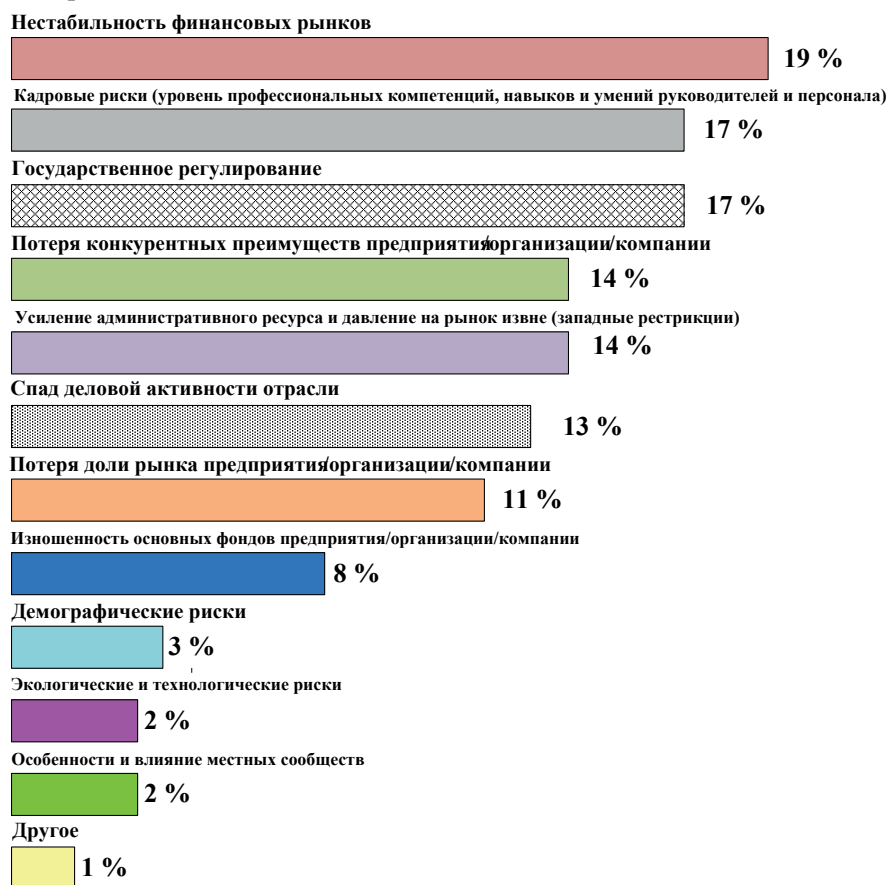
<sup>4</sup> Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики». Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/866/> (дата обращения: 27.06.2022).

и перезагрузка знаний, позволяющих постоянно находиться в пределах конкурентной зоны рынка труда; более быстрое (в отличие от привычного способа потребления) извлечение, накопление, интеграция и потребление знаний с помощью новых технологий из самых разных информационных источников с последующим их умственным синтезированием. Следовательно, основной компетенцией, которую необходимо развивать в современном цифровом мире, является способность к постоянному обучению, а ключевым фактором для успешного профессионального роста – готовность постоянно осваивать новые появляющиеся технологии;

– новый набор навыков – это конкурентоспособные и востребованные навыки, к которым относятся критичность мышления (с 2015 г. значение этого навыка постоянно растет, но его распространенность, по мнению экспертов, увеличения не демонстрирует), эмоциональный интеллект (навыка в 2015 г. еще не было) и креативность (значение этого навыка поднялось с десятого на третье место) [Антонов, Райченко, 2021];

– когнитивная гибкость – это способность человека удерживать в своем сознании разнородные, противоречивые идеи и при этом быть способным оперировать ими и действовать; данный навык в настоящее время становится особо востребованным, позволяя человеку поддерживать индивидуальную конкурентоспособность в профессиональной среде;

– мягкие навыки межличностной коммуникации – это умение регулировать конфликтные ситуации и управлять конфликтами (в определенных обстоятельствах цифровые навыки нельзя реализовать в полной мере без «мягких» компонентов; техническая компетентность занимает лишь восьмое место из десяти факторов, влияющих на привлекательность человека, когда он занимает место руководителя), способность объединить людей для решения общей задачи.



Составлено авторами по материалам источников<sup>5</sup> [Владимирова, 2017] / *Compiled by the authors on the materials of the sources*<sup>5</sup> [Vladimirova, 2017]

**Рис. 3.** Источники наиболее существенных рисков для деятельности государственных/частных организаций/компаний по результатам опроса представителей российского государственного управления и бизнеса  
 Figure 3. Sources of the most significant risks for the activities of public/private organizations/companies according to survey results of Russian public administration and business representatives

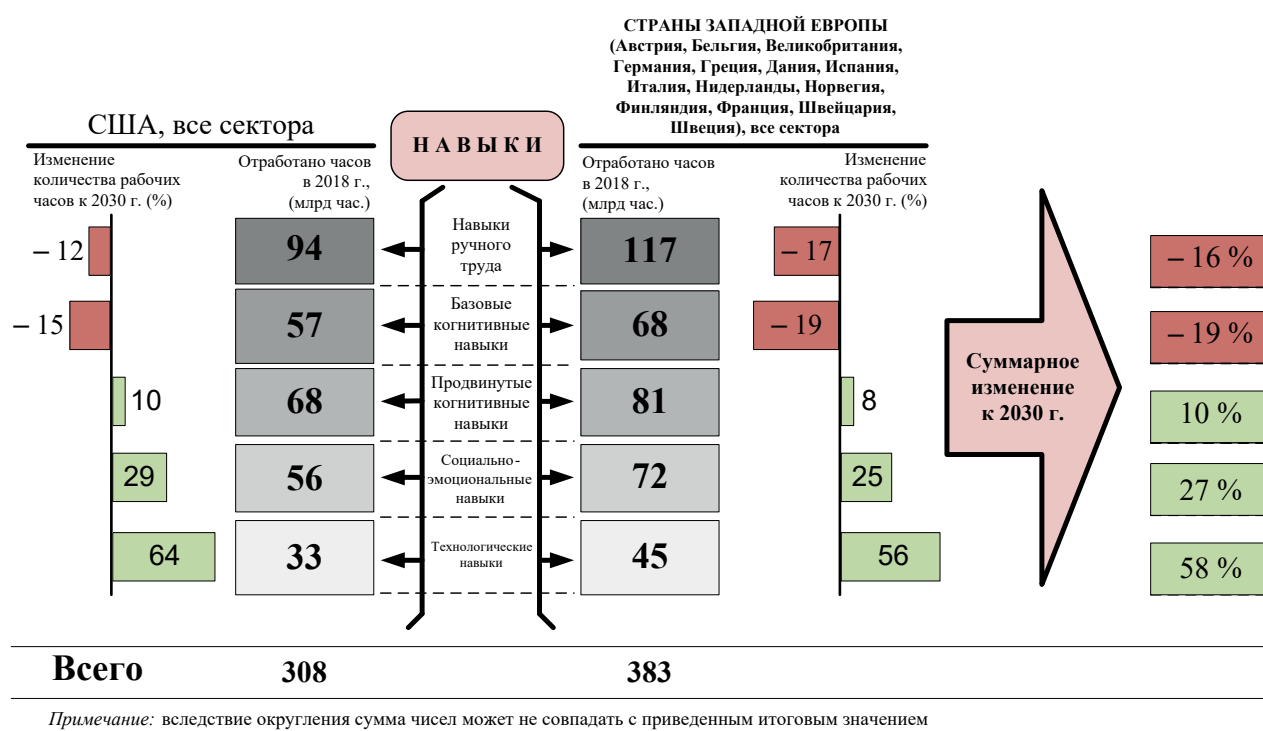
<sup>5</sup> ПРОцифру (2021). Дайджест Комитета РСПП по цифровой экономике. 119 с.

**Таблица 1.** Индекс цифровых компетенций в России и мире в 2018 г.

Table. 1. Index of digital competencies in Russia and the world in 2018

Составляющие цифровых компетенций	Доля населения, %			
	Мировые показатели индекса			Российский показатель
	Европа		В среднем по миру	
	Западная	Восточная		
Доступ к сети «Интернет»	90	74	53	74
Использование социальных медиа	54	45	42	47
Подключение мобильных телефонов	119	157	112	176
Использование мобильных социальных медиа	44	37	39	39
Подключение мобильной сети «Интернет»	98	92	63	98

Составлено авторами по материалам источников [Росстат, 2016–2018; Bannerjee et al., 2017] / Compiled by the authors on the materials of the sources [Rosstat, 2016–2018; Bannerjee et al., 2017]



Составлено авторами по материалам источника<sup>6</sup>/Compiled by the authors on the materials of the source<sup>6</sup>

**Рис. 4.** Изменение потребности в навыках персонала к 2030 г.

Figure 4. Changing in the need for staff skills by 2030

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

Новое качество знаний и набор навыков, компетенций и умений, которыми должны обладать руководители и сотрудники, лежит в основе их будущей конкурентоспособности. Специфика новой реальности заключается в высокой скорости изменений, опосредованных происходящим прогрессом технологий и цифровизации. Главное, понять, что переход на новые технологии – неотвратим. И от того, как быстро персонал и руководители поймут необходимость интеграции современных технологий в свою не только повседневную, но и профессиональную деятельность и бизнес-процессы, зависит скорость и успех этого перехода.

<sup>6</sup> McKinsey. Главные навыки на рынке труда будущего: исследование MGI. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/essential-skills-for-the-labor-market-of-the-future-mgi-research> (дата обращения: 17.06.2022).

Организациям и компаниям необходимо осознать это как реальность, изменить формат, начать работать в пространстве «цифры», обучить персонал работе с новыми технологиями, внедрение которых важно для развития бизнеса, ввести поощрения для сотрудников, освоивших новые технологии и компетенции.

Иными словами, цифровая трансформация, формируя определенные вызовы компетентностному профилю, предполагает существенные изменения не только ролевых функций, но и профессиональных компетенций как специалистов среднего и низшего звена, так и руководящего уровня. Следовательно, развитие персонала является и будет являться одной из основных задач как топ-менеджеров, так и руководителей кадровой службы.

В связи с этим необходимо оценить проблемное поле по обучению персонала новым компетенциям, найти наиболее эффективное решение, следуя лучшим практикам, существующим в настоящее время, которое повлияет на:

- процесс обучения сотрудников механизмам цифровой трансформации под конкретные задачи государственного управления и бизнеса;
- качество внедрения цифровых технологий в организации/компании;
- результаты работы сотрудников и управленцев;
- показатели и эффективность деятельности организации/компаний в целом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Антонов В.Г., Райченко А.В. (2021). Развитие теории управления – вызов времени // Вестник университета. № 4. С. 5–10. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-5-10>

Владимирова О. (2017). Портрет эффективного управленца // Business Excellence. № 5. С. 61–62.

Грошев И.В., Коблов С.В. (2022). Цифровая матрица российской экономики // Управление. Т. 10, № 2. С. 57–70. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>

Коблов С.В. (2021). Цифровая трансформация как фактор адаптации персонала для реализации производственного потенциала в условиях пандемии // Вестник университета. № 9. С. 43–52. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>

Росстат (2016–2018). Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации.: Стат. сб. М.: Росстат.

Bannerjee A., Banerji R., Berry J., Duflo E., Kannan H., Mukherji S., Shotland M., Walton M. (2017). From Proof of Concept to Scalable Policies: Challenges and Solutions, with an Application // Journal of Economic Perspectives. V. 31, no. 4. P. 73–102. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2873236>

## REFERENCES

Antonov V.G., Raichenko A.V. (2021), “Development of management theory – a challenge of time”, *Vestnik Universiteta*, no. 4. pp. 5–10, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-5-10>

Bannerjee A., Banerji R., Berry J., Duflo E., Kannan H., Mukherji S., Shotland M., Walton M. (2017), “From Proof of Concept to Scalable Policies: Challenges and Solutions, with an Application”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 31, no. 4, pp. 73–102, <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2873236>

Groshev I.V., Koblov S.V. (2022), “Digital matrix of the Russian Economy”, *Management*, vol. 10, no. 2, pp. 57–70, <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-2-57-70>

Koblov S.V. (2021), “Digital transformation as an adaptation factor for personnel to realise productive capacity in a pandemic”, *Vestnik Universiteta*, no. 9, pp. 43–52, <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-9-43-52>

Rosstat (2016–2018), *Regions of Russia. The main characteristics of the subjects of the Russian Federation.*: Stat. comp., Rosstat, Moscow, Russia (in Russian).

Vladimirova O. (2017), “Portrait of an effective manager”, *Business Excellence*, no. 5. pp. 61–62.