

УДК 005.362.2: 005.7

**НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ УСПЕШНОГО
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ****Тарасова Е.В.,**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк,
email: tarasova_ev8@mail.ru, faomp@mail.ru**Гурий П.С.,**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк,
email: tarasova_ev8@mail.ru, faomp@mail.ru**Жукова А.О.,**ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк,
email: tarasova_ev8@mail.ru, faomp@mail.ru

***Аннотация.** Проведен анализ содержания мыслей и действий топ-менеджера в ходе цифровизации бизнес-процессов на локальном уровне и уровне организации. Установлены места его ответственности за содержание принятых решений. Представлены примеры взаимодействия менеджера и специалиста в области цифровизации. Новизна исследования заключается в определении места в бизнес-процессе, где компетенция топ-менеджера в области цифровизации играет важную роль. Практическая значимость полученных результатов проявится в ходе формулирования компетенций топ-менеджера, при разработке рабочих программ учебных дисциплин и при совершенствовании содержания учебных пособий.*

Ключевые слова: цифровизация, топ-менеджер, бизнес-процесс, компетенция, эффективность, реинжиниринг, фактор стратегического значения, петли научения, цифровая экономика.

**NEW COMPETENCIES OF TOP MANAGERS FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT
OF ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION****Tarasova E.V.,**Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk,
email: tarasova_ev8@mail.ru, psguriy@mail.ru, faomp@mail.ru**Gurii P.S.,**Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk,
email: tarasova_ev8@mail.ru, psguriy@mail.ru, faomp@mail.ru**Zhukova A.O.,**Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk,
email: tarasova_ev8@mail.ru, psguriy@mail.ru, faomp@mail.ru

***Abstract.** The analysis of the content of thoughts and actions of a top manager in the course of digitalization of business processes at the local and organizational levels is carried out. The places of his responsibility for the content of the decisions taken have been established. Examples of interaction between a manager and a specialist in the field of digitalization are presented. The novelty of the research lies in determining the place in the business process*

where the competence of a top manager in the field of digitalization plays an important role. The practical significance of the results obtained will be manifested during the formulation of the competencies of a top manager, during the development of work programs for academic disciplines and when improving the content of textbooks.

Keywords: digitalization, top manager, business process, competence, efficiency, reengineering, strategic importance factor, learning loops, digital economy.

В 2030 году в России произойдет завершение работ по внедрению цифровых технологий во все сферы обеспечения жизнедеятельности российского общества: управление функционированием региональной и отраслевой экономики, в бизнес-моделирование стратегического управления, в стратегическое управление развитием социально-экономических систем и т.д. [1]. Определяющую роль в успешном завершении работ по внедрению цифровых технологий будет играть опережающая подготовка топ-менеджеров в области понимания возможностей способов цифровой записи, связи, обработки и передачи данных с помощью специальных устройств. Данная область деятельности известна также под названиями: дигитализация (или диджитализация), компьютеризация и информатизация [2].

В ДНР в программах развития организаций высшего образования до 2030 года также поставлены цели роста количества выпускников, владеющих цифровыми навыками и информационными технологиями. По нашему мнению, особое место в них должна занимать подготовка менеджеров, способных организовывать эффективное применение цифровых технологий в организациях и на предприятиях.

С учетом разницы уровней цифровизации экономики в промышленно развитых регионах России и в ДНР, организация опережающей подготовки топ-менеджеров, способных организовывать широкомасштабное и ускоренное внедрение цифровых технологий в организациях и на предприятиях, представляется нам весьма актуальной.

Цель исследования

Цель исследования — определить содержание компетенций топ-менеджеров управляющих бизнесом в условиях цифровизации.

Материал и методы исследования

При подготовке научной публикации использовались материалы отечественных и зарубежных исследователей, специализирующихся на изучении вопросов развития компетенций топ-менеджеров.

Н.А. Тоичкин предлагает использовать методику Rapid Foresight для формирования цифровых компетенций учащихся и развития цифровой экономики России в рамках федеральных проектов «Цифровая образовательная среда» и «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика РФ».

Н.П. Исмаилова и П.К. Рамазанова считают, что для решения проблемы нехватки квалифицированных специалистов в области цифровой экономики необходимо увеличить количество выпускников с цифровыми навыками и информационной грамотностью, а также проводить обучение и переквалификацию кадров для эффективного применения цифровых технологий.

Д.И. Колесников и Л.В. Опритова предлагают начать формировать «нового дошкольника, школьника, студента и исследователя» в условиях постоянно меня-

ющейся цифровой экономики и подготовить «нового педагога», который станет «цифровым куратором» обучения всех поколений российского общества и будет работать с интернетом вещей в современной реальности.

О.Н. Филатова и Н.В. Васильева утверждают, что профессиональное образование в условиях цифровой экономики должно стать связующим звеном между всеми компонентами цифровой экономики.

Р.И. Кавецкая и Н.С. Соловьёва изучают особенности подготовки кадров в условиях цифровизации конкретной отрасли экономики и приходят к выводу о том, что подготовка кадров играет значительную роль в этом процессе [5].

Для демонстрации отсутствия постановки задачи определения содержания новых компетенций топ-менеджеров, работающих в условиях цифровизации, составили список предложений, опубликованных в проанализированных исследованиях и публикациях. В образовательном процессе предлагается использовать методику Rapid Foresight для развития цифровых компетенций, которые являются основой цифровой экономики РФ. Необходимо также начать подготовку и переподготовку специалистов, способных эффективно применять цифровые технологии, а также готовить «новых педагогов», которые станут «цифровыми кураторами» в обучении различных поколений российского общества. Профессиональное образование должно стать связующим звеном между всеми компонентами цифровой экономики, обеспечивая подготовку кадров, играющих ключевую роль в формировании цифровых компетенций.

Анализ содержания опубликованных предложений показывает, что задача определения содержания новых компетенций топ-менеджеров, работающих в условиях цифровизации не ставилась.

Результаты исследования и их обсуждение

Для достижения поставленной цели, изучали содержание мыслей и действий топ-менеджера, решающего проблему повышения эффективности бизнеса с помощью его цифровизации, подробно описанное в книге [6]. Данная книга основана на обширном опыте консультирования и анализа процессов изменений в крупнейших мировых корпорациях. В ней рассматриваются ключевые компетенции топ-менеджера, необходимые для эффективного управления комплексными и взаимосвязанными трансформациями всех систем компании, включая технологии, управление, человеческие ресурсы и взаимодействие с внешней средой. В данной статье приводится содержание мыслей и действий топ-менеджера в ходе решения им двух задач: повышение эффективности бизнеса путем локальной цифровизации технологического процесса и проведение организационного реинжиниринга, обусловленного цифровизацией всей системы.

Результаты решения задачи №1: Содержание мыслей и действий топ-менеджера, работающего над повышением эффективности бизнеса путем локальной цифровизации технологического процесса.

Таким образом, первоначальные исследования показывают, что ключевым этапом в использовании преимуществ цифровых технологий является комплексная автоматизация информационно насыщенных процессов и услуг, особенно с учётом бумажного документооборота. На начальном этапе акцент был сделан на автоматизации отдельных локальных функций, но позднее сместился на комплексную автоматизацию, включая САПР, управление товарно-материальными запасами

и концепцию «точно в срок». Это свидетельствует о важности интеграции всех бизнес-процессов для достижения синергии и повышения общей эффективности организации для поставок продукции. Тем не менее такой подход можно считать недостаточно стратегическим, так как он не учитывает необходимость интеграции всех бизнес-процессов на более высоком уровне для достижения синергии и повышения общей эффективности организации [1].

Автоматизация локальных функций и сохранение процессов, которые уже морально устарели, привело к избыточности числа промежуточных уровней управления. Таким образом, одной из ключевых задач для топ-менеджеров является оптимизация управленческой структуры путем устранения избыточных уровней управления на наиболее перспективных участках производства, а также убеждение руководства компании в необходимости продолжения внедрения цифровых технологий.

Состояние нынешней старо-промышленной экономики ДНР очень точно характеризует вот уже три десятилетия живущая и широко распространившаяся фраза «в Донбассе сохраняются не только устаревшие моральные процессы, но и избыточное количество промежуточных уровней управления. В этой связи топ-менеджеры, которые получили образование в ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», должны обладать глубокими знаниями в области цифровых технологий и осознавать, что ни одна система, основанная на этих технологиях, не способна решить все существующие проблемы. При внедрении новых информационных технологий топ-менеджер должен оценивать каждое свое решение в рамках стратегического развития компании. Таким образом, одна из ключевых компетенций менеджера в сфере цифровой экономики может быть сформулирована следующим образом: «способен обеспечивать согласование инновационного развития экономики с процессами цифровизации на региональном и отраслевом уровнях».

Рассмотрим пример реализации данной компетенции в контексте выбора цифровых технологий для локального повышения производственной эффективности. Необходимо отметить, что внедрение любой информационной технологии может как облегчить, так и усложнить трудовые процессы для сотрудников предприятия — это во многом зависит от их отношения к нововведениям. Если информационная технология способствует сокращению временных затрат и расстояний, то ресурсы начинают использоваться более рационально, что положительно сказывается на логистических процессах. Однако это также может привести к значительным изменениям в личных условиях труда работников. В результате, чтобы не отставать от новых требований, персонал вынужден увеличивать объем выполняемых задач и работать в более сжатые сроки. Интенсивность взаимодействия между сотрудниками возрастает, что, вероятно, и стало основой для утверждения экспертов о том, что «не существует экономик, относящихся к капитализму или социализму; есть лишь медленные и быстрые экономики», где будущее, безусловно, принадлежит последним.

В настоящее время на территории ДНР наблюдается значительное количество примеров внедрения информационных технологий, которые способствуют локальному повышению производственной эффективности в отдельных сегментах бизнеса. К числу таких примеров можно отнести замену традиционных кассиров на банкоматы, автоматизированную авторизацию кредитных карт при осуществлении покупок, а также использование QR-кодов для упрощения процессов. Эти инициативы представляют собой лишь начальный этап цифровизации экономики региона,

направленный на оптимизацию выполнения задач в рамках конкретных процессов или функций. При этом акцент делается на минимизации затрат и сокращении временных издержек, связанных с ранее существовавшими бумажными формами документооборота.

В современных условиях эффективность производственных процессов приобретает стратегическое значение. В этом контексте выбор цифровых технологий для локального повышения производственной эффективности становится ключевой задачей для топ-менеджера. Его роль заключается в принятии решений по двум критически важным направлениям:

1. Определение преемственности информационных технологий, что необходимо для интеграции этих технологий в стратегический план развития производства и выбора оптимальных мест для их внедрения.

2. Создание команды лидеров в производственном процессе с целью выявления тех областей, где внедрение новых цифровых решений может происходить наиболее быстро и эффективно, обеспечивая при этом максимальную финансовую отдачу. Важно осознавать, что цифровые технологии, изначально ориентированные на локальное повышение производственной эффективности, могут в будущем привести к нежелательным стратегическим последствиям для бизнеса.

В этой связи ключевая роль топ-менеджера заключается в решении вопроса: «Следует ли компании приобретать стандартное программное решение или, возможно, более целесообразно разработать индивидуализированную модель, которая будет интегрирована в более широкую и дифференцированную технологическую инфраструктуру?»

Выводы по задаче № 1.

1. Одним из самых явных и распространённых методов использования преимуществ цифровых технологий является автоматизация процессов и услуг, содержащих значительное количество информации.

2. Внедрение цифровых технологий в рамках подсистем бизнес-процессов стартовало с автоматизации отдельных функций, таких как расчёт заработной платы, обработка заказов, обслуживание клиентов, а также с использованием систем автоматизированного проектирования и производства.

3. Автоматизация локальных функций при сохранении устаревших процессов приводит к избыточности промежуточных уровней управления. В связи с этим одной из ключевых задач для топ-менеджера становится необходимость оптимизации управленческой структуры, устраняя избыточные звенья на наиболее перспективных участках производства, а также убеждение руководства в целесообразности дальнейшего применения цифровых технологий.

4. Топ-менеджер должен иметь глубокое понимание возможностей цифровых технологий и осознавать, что ни одна из них не является панацеей от всех проблем. Поэтому каждое решение о внедрении новой информационной технологии должно быть оценено в контексте стратегического развития компании. Для старо-промышленной экономики Донбасса это означает необходимость согласования инновационных инициатив с процессами цифровизации на региональном и отраслевом уровнях.

5. В процессе разработки плана преемственности информационных технологий и определения мест их применения топ-менеджер занимает центральное место. Он должен ответить на вопрос: «Будет ли более целесообразным для компании приобрести стандартную цифровую систему или же разработать специ-

ализированную модель, которая станет неотъемлемой частью более широкой и разнообразной технологической инфраструктуры?»

Анализ результатов решения задачи №2: Содержание мыслей и действий топ-менеджера в процессе организационного реинжиниринга, инициированного внедрением цифровых технологий на уровне организации как системы.

Рост масштабов внедрения информационных технологий порождает новые, ранее не встречавшиеся проблемы. Это создает необходимость применения методов реинжиниринга для их эффективного решения. Реинжиниринг действительно позволяет топ-менеджерам быстро достигать целей и справляться с трудностями, оптимизируя систему управления бизнес-процессами и интегрируя информационные технологии. Однако важно помнить, что успех зависит от правильного руководства и участия всего персонала организации.

Хотя исследование подчёркивает важность формирования единой технологической платформы для интеграции информационных процессов, следует учесть возможные риски и ограничения такого подхода. Важно также уделить внимание обучению персонала работе с новыми технологиями и обеспечению совместимости различных систем.

Это подразумевает значительные преобразования, при которых компании отказываются от эксплуатации текущей модели «как есть» и стремятся к разработке оптимизированной модели «как должно быть». В современных условиях недостаточно просто спроектировать процесс и внедрить цифровые технологии для его реализации. Организациям необходимо сначала исследовать потенциал цифровых решений, а затем на основе полученных данных разрабатывать соответствующие системы и процессы для их интеграции. Для руководителей, испытывающих опасения или недоверие к передовым цифровым технологиям и сложным электронным устройствам (так называемая технофобия), такой подход может показаться непривлекательным. Тем не менее, именно топ-менеджеры несут ответственность за создание условий, способствующих успешному осуществлению реинжиниринга [1].

Рассмотрим случай реинжиниринга, инициированного необходимостью внедрения определенной цифровой технологии, что открывает возможности для изменения производственной технологии. Реализация реинжиниринга, связанная с внедрением информационных технологий, выходит за рамки простого перепроектирования традиционных бизнес-процессов с использованием этих технологий. Она требует глубокого переосмысления существующих процессов со стороны топ-менеджмента, который должен задать ключевые вопросы: какую работу необходимо выполнить, почему это важно и кто должен это сделать? Важно, чтобы топ-менеджер, осознавая потенциал информационных технологий, сосредоточил свое внимание на формировании циклов обучения и активизации процесса обмена знаниями среди команды лидеров и сотрудников, вовлеченных в освоение новых технологий. Таким образом, именно в этом заключается центральная роль топ-менеджера в организационном реинжиниринге, в котором значительное внимание уделяется цифровым технологическим компонентам [5].

В рамках организационного реинжиниринга ключевой задачей является формирование обучающих циклов как внутри отдельных процессов, так и между ними. Эти обучающие циклы служат важным инструментом для достижения стратегических целей компании. В контексте реинжиниринга организация, исполь-

зование технологий обучающих циклов позволяет эффективно интерпретировать собранные данные, принимать обоснованные решения и действовать на их основе. Настоящее мастерство топ-менеджера в применении технологий обучающих циклов формируется через реализацию трехступенчатого процесса:

1. Выявление наиболее значимых обучающих циклов, которые направляют усилия разработчиков на достижение целей, установленных в рамках сбалансированной системы показателей, является критически важным аспектом.

2. Необходимо определить ключевые причинно-следственные связи в рамках обучающих циклов, что можно сравнить с механизмами обмена веществ.

3. Важно принять решения о том, как и в какой мере информационные технологии могут быть интегрированы в обучающие циклы, а также обеспечить их взаимосвязь между собой [4].

В данном контексте пункты 1-3 закладывают фундамент для кардинальных изменений, внедряя инновационные концепции, способные пересмотреть традиционные подходы. Эффективность намеченных преобразований будет прямо зависеть от того, насколько качественно топ-менеджер компании создаст необходимые условия для реализации первых двух задач (см. пп. 1-2). Это открывает перед топ-менеджером возможность не только устанавливать новые правила, но и управлять мотивацией сотрудников, побуждая их к проявлению инициативы: «Откажитесь от жестких рамок! Создавайте новые процессы!»

Анализ показывает, что стратегическая гибкость и конкурентная стратегия компании в значительной степени зависят от завершающего этапа трёхступенчатого процесса, который связан с человеческим капиталом и способностью сотрудников создавать новое восприятие действительности. Технология обучающих циклов является важным инструментом для эффективного взаимодействия топ-менеджеров и сотрудников, позволяя им совместно использовать знания для достижения конкурентных преимуществ [1].

Выводы по задаче № 2.

1. Расширение использования информационных технологий неизбежно приводит к возникновению новых, ранее не встречавшихся проблем. Это создает потребность в применении технологий реинжиниринга для их эффективного решения. Процесс реинжиниринга, направленный на реструктуризацию действующей системы управления бизнес-процессами и объединение разрозненных информационных технологий в единую систему, осуществляется топ-менеджером на уровне организации.

2. Процесс реинжиниринга, инициируемый руководством на основе информационных технологий, представляет собой не просто обновление традиционных процессов с применением новых технологий. Он подразумевает глубокую переоценку и переосмысление текущих бизнес-процессов. Это требует тщательного анализа и поиска ответов на критически важные вопросы: какую задачу необходимо решить, почему она имеет значение и кто должен быть ответственным за ее выполнение?

3. В рамках организационного реинжиниринга ключевая задача высшего руководства состоит в разработке обучающих циклов, которые будут способствовать достижению стратегических целей компании. Это включает в себя анализ получаемых данных, принятие обоснованных решений и осуществление действий на их основе.

4. Настоящее мастерство топ-менеджера в использовании технологий обучающих циклов в рамках организационного реинжиниринга развивается через трехступенчатый процесс. Этот процесс включает в себя: первое — выявление критически важных обучающих циклов; второе — определение ключевых причинно-следственных связей среди них; и третье — принятие решений относительно того, как и в какой степени информационные технологии могут быть интегрированы в эти обучающие циклы.

5. Топ-менеджер играет ключевую роль в формировании принципов реализации реинжиниринга, опирающегося на информационные технологии, а также в управлении мотивацией сотрудников с целью оптимизации эффективности этих процессов [1].

Выводы

При внедрении цифровых технологий для улучшения эффективности бизнес-процессов на уровне отдельных функций, одной из главных задач топ-менеджера является оптимизация управленческих структур в наиболее перспективных областях производства, а также убеждение руководства в необходимости продолжения использования цифровых решений. Топ-менеджер обязан иметь обширные знания о потенциале цифровых технологий и понимать, что ни одна из них не может служить универсальным решением для всех возникающих задач. Поэтому каждое решение о внедрении новой информационной технологии должно приниматься с учетом стратегических целей и развития компании.

При составлении плана преемственности в области информационных технологий и определении наилучшего места для их локального использования, топ-менеджер должен задать себе ключевой вопрос: «Является ли целесообразным для компании приобретение стандартной цифровой системы, или же предпочтительнее создать специализированную модель, которая будет органично интегрирована в более широкую и разнообразную технологическую инфраструктуру?».

Расширение применения информационных технологий неизбежно вызывает появление новых, ранее не существовавших проблем. Это, в свою очередь, создает возрастающую необходимость в использовании технологий реинжиниринга для их решения. Внедрение реинжиниринга, инициированного информационными технологиями, требует от топ-менеджеров глубокого анализа традиционных процессов, что подразумевает поиск ответов на важнейшие вопросы: какие задачи необходимо выполнить, почему они имеют значение и кто должен их выполнять?

В рамках организационного реинжиниринга ключевая задача топ-менеджера заключается в создании обучающих циклов, способствующих достижению корпоративных целей, интерпретации собранных данных, принятию обоснованных решений и реализации соответствующих действий. Таким образом, топ-менеджер играет важную роль в установлении принципов реинжиниринга, основанных на использовании информационных технологий, а также в регулировании мотивационных факторов для сотрудников. Содержание пунктов 1-3 может служить основой для формирования новых компетенций в подготовке топ-менеджеров, которые будут способны эффективно управлять развитием организаций в условиях цифровой трансформации.

Литература

1. Доклад о цифровой экономике 2019. Создание стоимости и получение выгод: последствия для развивающихся стран // Обзор. ЮНКТАД. 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf (дата обращения 21.11.2024).
2. Цифровизация: о чём важно не забыть в начале пути. [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/companies/oleg-bunin/articles/780504/> (дата обращения: 11.11.2024).
3. Тоичкин Н.А. Современные тенденции подготовки кадров для цифровой экономики в системе образования Российской Федерации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 12-1. С. 146-150.
4. Исмаилов Н.П., Рамазанова П.К. Модернизация образования в условиях цифровой экономики // МНКО. 2020. № 1 (80). С. 59-60.
5. Колесников Д.И., Оприлова Л.В. Совершенствование кадровых и образовательных процессов в условиях развития цифровой экономики РФ // Современное педагогическое образование. 2019. № 8. С. 13-15.
6. Филатова О.Н., Васильева Н.В., Фирсов М.В. Профессиональное образование в контексте цифровой экономики Российской Федерации // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 58-2. С. 256-259.
7. Кавецкая Р.И., Соловьева Н.С. Особенности подготовки кадров в условиях цифровизации // E-Scio. 2020. № 6 (45). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-podgotovki-kadrov-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 12.11.2024).
8. Гуяр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации: пер. с англ. / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подгот. кадров. М.: Дело, 2000. 375 с.
9. Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. М.: Юнити, 2018. 335 с.
10. Горюнова А.А. Методы эффективного обучения менеджеров: разработка и использование в бизнес-образовании топ-менеджера. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/data/2011/12/07/1273369977/Городнова%20А.А.%20Методы%20эффективного%20обучения.pdf> (дата обращения: 11.11.2024).