

УДК 355.237

DOI: 10.17223/19988648/51/12

**Г.В. Можаява, М.В. Максимова, М.А. Селиванова**

## **АНАЛИЗ АКТУАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ<sup>1</sup>**

*В статье представлены результаты анализа исследований международных организаций и зарубежных ученых об актуальных компетенциях управленческих кадров реального сектора экономики в условиях цифровизации. Авторами рассмотрен опыт подготовки управленческих кадров за рубежом, образовательные программы и отраженные в них компетенции лидеров с учетом цифровой трансформации. На основе проведенного анализа сделаны выводы об актуальности для современных управленцев цифровых, социальных и личностных компетенций, которые находят отражение во многих зарубежных программах подготовки управленческих кадров.*

*Ключевые слова: компетенции управленческих кадров, цифровая трансформация, подготовка управленческих кадров, подготовка лидеров для экономики.*

### **Введение**

Развитие экономики страны в настоящее время в значительной степени зависит от готовности организаций к цифровой трансформации. Особую роль в цифровой трансформации реального сектора экономики играет подготовка управленческих кадров и актуализация компетенций. По данным исследований Deloitte [1] и McKinsey [2], во всем мире руководители компаний не были готовы к цифровой трансформации, так как только 8% существующих бизнес-моделей смогли остаться экономически жизнеспособными с учетом перехода на цифровизацию. В то же время совместное исследование Development Dimensions International, Conference Board и Ernst & Young Global Limited показало, что в среднем только 11% лидеров в Европе (по сравнению с 22% в мире) считают, что обладают достаточным уровнем цифровых компетенций управленческих кадров [3].

Цифровая трансформация требует организационной трансформации и лидеров, которые желают и могут использовать цифровую среду в компании для развития инноваций. Цифровая трансформация затрагивает все секторы экономики, поэтому те компании, которые не стремятся развивать свои цифровые возможности, могут проиграть в конкурентной борьбе и их доля на рынке и прибыльность начнут сокращаться.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета при правительстве РФ.

Так, Арнольд Вайсман [4], основатель Weissman-Gruppe, считает, что в цифровой трансформации нужно фокусировать внимание не только на технологиях и стратегиях, а в большей степени на формировании правильной цифровой культуры и мышления. Управленцы должны понять, что процесс цифровой трансформации неизбежен и чем раньше компания начнет готовиться к нему, тем лучше. При этом лидерство в цифровую эпоху должно быть основано не только на цифровых, но и на социальных и личностных компетенциях [3].

Вопрос о компетенциях управленческих кадров в условиях формирования цифровой экономики остро стоит при подготовке управленческих кадров, в том числе в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ. При этом карта компетенций современных управленцев должна учитывать не только уровень развития экономики и актуальные задачи цифровой трансформации, но и международный опыт формирования актуальных компетенций, необходимых для современных управленческих кадров.

Целью данной работы является определение и анализ актуальных компетенций управленческих кадров для реального сектора экономики в условиях цифровизации по материалам международных организаций и зарубежных исследований. Результаты работы могут быть использованы при формировании новых и модернизации имеющихся программ подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

### **Компетенции управленческих кадров в условиях цифровой трансформации**

В связи с увеличивающейся потребностью в подготовке управленческих кадров для цифровой экономики компании по всему миру начали разрабатывать новые «цифровые компетенции», создавать структуры по подготовке цифровых лидеров и предлагать программы обучения по цифровому лидерству.

Исследование компании Deloitte [1] показало, что разработка новых «цифровых компетенций» создает еще большую сложность, двусмысленность и путаницу для управленцев с точки зрения овладения ими теми или иными компетенциями, балансом между профессиональными, надпрофессиональными и цифровыми компетенциями.

В научных публикациях и отчетах международных организаций и зарубежных исследователей рассматривается большое количество различных компетенций управленческих кадров, которые необходимо развивать в условиях цифровизации. Несмотря на их разнообразие, исследователи приходят к выводу о том, что акцент должен быть сделан на развитии социальных и личностных компетенций управленцев. Особенно важно в часто меняющейся среде развивать компетенции, которые помогут управленцу адаптироваться к любым ситуациям, а это значит, быть в тренде и

оставаться актуальным. Понимая под адаптацией рост, изменение и обучение, эту точку зрения поддерживают, например, Development Dimensions International и др. [3].

Совместное исследование R. Neubauer, A. Tarling и M. Wade [5] показало, что лидеры, которые в условиях постоянных перемен на основе новой информации могут быстро принимать решения, обладают конкурентным преимуществом. Еще в 2013 г. W. Bennis [6] писал, что цифровые лидеры должны обладать адаптивными возможностями, гибкими навыками и быть открытыми к новому.

Несмотря на различные точки зрения, международные организации и зарубежные исследователи сходятся в одном, что нижеперечисленные компетенции, которыми должны обладать управленческие кадры организаций реального сектора экономики, будут актуальны в условиях цифровизации.

В первую очередь среди актуальных компетенций выделяют стратегическое и критическое мышление, умение оценивать ситуацию всесторонне, способность выявлять закономерности, умение объединять экспертные мнения из разных источников с целью оценки вероятных последствий и принятия решений. Development Dimensions International и др. [3] рассматривают в качестве одного из подходов в подготовке управленческих кадров модель «360 градусов». Она предполагает, что лидеры используют прогнозную аналитику для оценки вероятных последствий альтернативных действий и принимают решения на основе всестороннего понимания ситуации.

R. Neubauer и соавт. [5] считают, что для управленца важно умение думать на перспективу и делать долгосрочные прогнозы даже в условиях неопределенности. Deloitte [1] также считает, что лидеры должны уметь управлять и реагировать на изменения, находить возможности для роста компании даже в условиях неопределенности.

Преимуществом управленца в нынешнем мире является умение развивать сотрудничество: выстраивать отношения не только с международными организациями, но и со своими многонациональными сотрудниками. C. Schreier, N. Udomkit и R. Capone [7] провели анализ, который был построен на исследовании компетенций, необходимых для управления многонациональной командой, на примере предприятий в Швейцарии. Этот анализ выявил, что основными компетенциями для управления многонациональной командой являются способность понимать и ценить различия и сходства сотрудников, управлять сотрудниками разных национальностей, учитывая их культурные особенности. Development Dimensions International [3] выделяет важность сотрудничества и обмена различными точками зрения заинтересованных сторон для сохранения и повышения конкурентоспособности компании. Deloitte [1] подчеркивает роль умения налаживать стратегическое партнерство как внутри, так и за пределами компании. В статье А.П. Кочегуры [8] для руководящих кадров в государственной службе стран ОЭСР преимущественной компетенцией называется умение вести переговоры, убеждать и воздействовать на собеседника, предотвращать и разрешать конфликты.

Еще одной ключевой компетенцией является способность руководителя находить и развивать таланты. Development Dimensions International [3] считает, что в современном мире лидерам особенно важно уметь определять сильные стороны членов своей команды и области их роста, а также обеспечивать постоянное, своевременное и целенаправленное обучение и последующее делегирование задач.

В современных исследованиях также акцентируется внимание на такой компетенции управленца, как умение лидера вдохновлять и мотивировать своих сотрудников [1]. Это помогает сформировать у сотрудников осознанное понимание необходимости вовлечения в процесс цифровизации и мотивировать их к созданию инноваций, экспериментам и в случае неудач легче переживать их. Арнольд Вайсман [4], например, считает, что в цифровом мире, который должен быть ориентирован на человека, компании должны быть, в свою очередь, ориентированы на сотрудников. Лидеры должны уметь вдохновлять и расширять возможности сотрудников так, чтобы они играли активную роль в цифровой трансформации компании.

На второй план выходят такие цифровые компетенции лидеров, как управление технологиями для стратегического превосходства и использование технологий для достижения целей компании. Управленцы должны понимать, какое влияние цифровые технологии могут оказать на их бизнес и управление персоналом, и должны внедрять цифровые стратегии, чтобы влиять на заинтересованные стороны в распределении ресурсов и стандартизации или автоматизации процессов для их быстрого выполнения [3]. Согласно В. De Waal, F., van Outvorst и P. Ravesteyn [9] и E. Valentine и G. Stewart [10], цифровой лидер должен:

- 1) обладать навыками, знаниями и опытом для управления технологиями, которые помогут достичь стратегического превосходства;
- 2) принимать технологические решения и управлять рисками;
- 3) использовать технологии для достижения целей.

Согласно М. Тоомеу [11], «цифровое лидерство» – это способность лидеров бизнеса выявлять и реализовывать возможности для роста и развития бизнеса благодаря эффективному, действенному и приемлемому использованию цифровых технологий (ИТ).

Цифровая трансформация не ведет к кардинальному изменению набора базовых ценностей управленца, лидеры должны иметь стратегическое мышление, влияние на вышестоящих руководителей, обладать предпринимательским мышлением, быть исполнительным и что в итоге будет способствовать оптимальному и эффективному достижению целей организации [1]. Только те лидеры, которые владеют этими качествами, смогут адаптироваться к цифровым преобразованиям, управлять ими и выстраивать стратегические планы.

Ряд известных международных организаций систематически проводит исследования, связанные с трансформацией компетенций управленцев в условиях цифровизации экономики. Так, в рамках исследования R. Neubauer [5], которое проводилось под руководством Global Centre for

Digital Business Transformation совместно с IMD и Cisco Initiative и HR Consultancy meta Beratung с октября 2016 по январь 2017 г., было опрошено 1042 руководителя компаний, в том числе состоялось углубленное интервью с 19 европейскими лидерами в области цифровых технологий. Респонденты высоко оценили компетенции и поведение Agile-лидеров, которые значительно превосходили других лидеров по таким показателям, как вовлеченность в работу и эффективность лидерства. Кроме того, исследование показало, что Agile-лидеры продемонстрировали три ключевых качества, помогающих им успешно ориентироваться в современных средах: гипертелекоммуникация, принятие обоснованных решений и быстрое выполнение поставленных задач.

В 2018 г. представители Development Dimensions International [3], помимо вышерассмотренных компетенций, которые оказывают наибольшее влияние на эффективность организации, выделили исполнительность. Они считают, что лидеры не должны ждать изменений, а должны предугадывать возможные ситуации и оперативно воплощать стратегические цели. Согласно исследованиям Development Dimensions International в Европе, где было опрошено 1638 руководителей и 93 специалиста кадровых служб, самыми низкими показателями в компаниях были следующие: внедрение цифровых технологий для модернизации своей бизнес-стратегии, управление виртуальной командой, выявление будущих талантов и владение моделью «360 градусов». В то же время результаты показали, что европейские лидеры демонстрируют лучшее понимание разнообразных факторов, необходимых для глобальной конкуренции, хотя бы в курсе современных культурных, технических и политических тенденций во всем мире.

Анализ, проведенный С. Schreier [7] на многонациональных предприятиях в Швейцарии, позволил выделить пять основных компетенций, которыми должны обладать руководители (менеджеры), чтобы эффективно управлять многонациональной командой (см. таблицу): внутриличностные компетенции, компетенции по межличностному управлению, лидерские компетенции, компетенции по управлению действиями / бизнесом и компетенции по управлению разнообразием.

В исследовании С. Schreier [7] подробно описываются конкретные представления о компетенциях руководителя, которые ценятся в швейцарских организациях. В качестве основных компетенций руководителя здесь выделяют: готовность непрерывно учиться и совершенствоваться; умение честно оценивать себя и других; умение уважать мнение других людей; уверенность в себе, которая позволяет управлять изменениями, необходимыми для команды; умение выстраивать доверительные отношения; умение находить подходы к разным людям; готовность к адаптации; умение адаптировать свой стиль руководства к управлению сотрудниками; способность устанавливать четкую структуру управления, направленную на мотивацию сотрудников к принятию решений; деловые способности – базовые фундаментальные знания, необходимые для принятия на руководящие должности; понимание культурных различий.

**Области и элементы пяти управленческих компетенций**

Область компетенций	Описание компетенций
Внутриличностные компетенции (англ. Intrapersonal Competence)	Самосознание и самоуправление, эмоциональная стабильность и интеллект, способность справляться с неудачами, позитивное отношение к авторитету, способность приспосабливаться и уважать руководителей, уравновешенность, самоконтроль, стремление к обучению
Компетенции по межличностному управлению (англ. Interpersonal Management Competence)	Инициирование, умение выстраивать и поддерживать отношения, умение предвидеть ситуацию, поддержка новых идей, способность решать конфликты
Лидерские компетенции (англ. Leadership Competence)	Способность привлекать, нанимать и развивать таланты, удерживать квалифицированный и мотивированный персонал путем коучинга и наставничества, мотивировать сотрудников к достижению результатов, способность делегировать, дальновидность, быть примером для подражания у руководства
Компетенции по управлению действиями / бизнесом (англ. Actional/Business Management Competence)	Когнитивные способности и технические знания для выполнения работы, умение справляться со сложностью, стратегическое мышление, планирование и администрирование
Компетенции по управлению разнообразием (англ. Diversity Management)	Способность адаптироваться к различным непредвиденным ситуациям, понимать и ценить различия и сходства людей, открытость к разнообразию и способность управлять разнообразием, осознавая свои и другие культурные сильные и слабые стороны, признавая политику равенства возможностей, создавая препятствия для дискриминации

**Формирование актуальных компетенций в программах подготовки управленческих кадров для бизнеса**

Возникает вопрос о том, как формировать подобные компетенции через образовательные программы подготовки управленческих кадров в условиях цифровой трансформации? По мнению Л.В. Карташовой [12], образовательные программы подготовки управленческих кадров во многих странах ОЭСР, например, чаще встречаются на уровне «postgraduate» (после бакалавриата) и делятся:

- 1) на программы, позволяющие получить степень магистра (Master of Art, Master of Science), мастера (Master of Business Administration, Master of Public Administration) или доктора (Doctor of Business Administration, PhD);
- 2) краткосрочные программы без получения степени (Executive programs).

Л.В. Карташова [12] объясняет, что магистерские программы (MA, MS) при поступлении не требуют опыта работы, а мастерские программы требуют опыта не менее трех лет. Мастерские программы MBA предназначены для подготовки профессиональных руководителей высшей квалификации,

а мастерские программы МРА предназначены для подготовки профессиональных руководителей организаций некоммерческого сектора и государственной службы. Для топ-менеджеров с опытом управленческой деятельности не менее 5–7 лет на уровне крупного холдинга предлагают докторские программы DBA. Топ-менеджеры, основываясь на результатах научных исследований, могут внести существенный вклад в развитие управленческой практики на стратегическом уровне управления.

Среди управленческих кадров в европейских странах большой популярностью пользуются мастерские программы MBA и краткосрочные программы (Executive programs). Программы MBA на ранних этапах фокусировались на профессиональных компетенциях (hard skills) и требовали изучения стратегического менеджмента, управления производством, финансами, маркетингом; позже этот перечень был дополнен новыми направлениями, такими как предпринимательство, управление изменениями, управление проектами, управление рисками, устойчивое динамичное развитие [12]. На рубеже 2020-х гг. программы фокусируются на социальных навыках и личностных компетенциях, которые относятся к soft skills: целеустремленность, умение видеть перспективы, преодолевать трудности, создавать эффективные команды, позитивный настрой и адаптивность к изменениям. При отборе слушателей в ведущие бизнес-школы стали определять эмоциональный интеллект с помощью проведения поведенческого интервью. В современных условиях уже ценится не IQ, а эмоциональный и культурный интеллект, который подразумевает умение слышать других, управлять через отношения, желание понять людей с другим менталитетом и из другой культуры. В глобальном мире особую важность приобретают такие компетенции, как способность учитывать интересы различных стейкхолдеров, способность создавать стратегические альянсы бизнеса, государства и различных общественных организаций, наличие развитого чувства социальной ответственности за последствия принимаемых решений, а также способность руководить многонациональным персоналом и использовать преимущества разнообразия рабочей силы. Для объективной оценки компетенций и планирования развития управленцев применяется метод «360 градусов», основанный на круговой обратной связи, на выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения этого сотрудника. Ведущие школы MBA начинают использовать методы оценки компетенций руководителей, основанные на сборе и анализе информации о текущем уровне компетенций, сильных сторонах и зонах развития слушателей программы MBA на начальном этапе обучения и в завершение программы.

Активную работу в подготовке управленческих кадров в деловой отрасли ведут бизнес-школы. Лучший опыт показывает международная бизнес-школа IMD<sup>1</sup>, основанная в Швейцарии и входящая в пятерку лучших

---

<sup>1</sup> По данным IMD, их команда состоит из более чем 350 преподавателей и сотрудников из более чем 40 разных стран, ежегодно более 9 000 руководителей и более

во всем мире в области подготовки руководителей в течение 15 лет и в тройку лидеров за последние 8 лет по рейтингам Forbes, Financial Times, The Economist и др. IMD является единственной швейцарской бизнес-школой и одной из менее ста в мире, имеющей «тройную корону» аккредитаций от AACSB, EFMD EQUIS и AMBA, золотого стандарта для лучшей мировой практики [13].

Анализ образовательных программ IMD [14] показал, что цифровая трансформация и глобализация, как и вызванная ими потребность в умении управлять многонациональным персоналом, стала неотъемлемой частью обучения. При поступлении в IMD основными критериями являются академические возможности, карьерный рост, лидерский потенциал и перспективы международного роста. В процессе обучения акцент делается на заданиях, основанных на практических кейсах. К примеру, в краткосрочной программе повышения квалификации (Executive MBA) лидеры должны провести анализ своей организации и предложить решения, основываясь на 5 основных задачах: стратегии, преобразовании цифрового бизнеса, клиентах и маркетинге, финансовом оздоровлении, а также культурных преобразованиях.

При обучении на мастерской программе MBA, помимо изучения таких базовых курсов, как маркетинг, финансы, бизнес, бухгалтерия и проектная работа, рассматриваются вопросы устойчивого развития, цифровой трансформации и межкультурные коммуникации. Так как в IMD обучаются руководители со всего мира, неотъемлемой частью опыта в IMD является национальное и культурное разнообразие обучающихся. Выпускники программы отмечают хорошую атмосферу сотрудничества и взаимодействия, которые помогают им учиться у одноклассников и исследовать новые возможности для бизнеса в различных отраслях и на рынке.

Помимо образовательных программ, IMD также предоставляет 2-5-дневные краткосрочные курсы для подготовки руководителей организаций в условиях цифровой трансформации, например:

– курс «Управление в цифровую эпоху» [15] (*англ.* Leading in the Digital age) направлен на изучение инструментов для развития навыков и возможностей. В курсе рассматривается персональный консалтинг, который помогает извлечь выгоду из своих сильных сторон и улучшить свои слабые стороны в эпоху цифровых технологий;

– курс «Управление цифровой трансформацией бизнеса» [16] (*англ.* Leading Digital Business Transformation) направлен на понимание специфики бизнеса в цифровую эпоху. Рассматриваются новейшие исследования Глобального центра трансформации цифрового бизнеса, инициативы IMD и Cisco. Эта программа помогает лидерам оценить, как их компания должна развиваться, чтобы извлечь максимальную пользу из цифровых технологий и применения новых бизнес-моделей;



– курс «Цифровая трансформация правления компании» [17] (*англ.* Digital Transformation for Boards) направлен на помощь лидерам в быстром освоении нового цифрового ландшафта для принятия обоснованных решений и лучших рекомендаций по оценке цифровых возможностей и угроз компании. Лидеры на этом курсе приобретают компетенции, необходимые для успешного ведения бизнеса в цифровой среде.

### **Формирование актуальных компетенций в программах подготовки управленческих кадров для государственных учреждений**

Программы подготовки управленческих кадров для государственных учреждений, согласно А.П. Кочегуре [8], делятся на программы, которые реализуются на базе таких учебных заведений (Национальная школа администрации Франции (École nationale d'administration, ENA), Федеральная академия государственного управления Германии (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAKöV)), на базе министерств без длительного отрыва от исполнения служебных обязанностей, например программа «Быстрый поток» (Fast Stream) в Великобритании. Одной из самых востребованных программ является программа «Быстрый поток» (Fast Stream) [18], которая стала лидером в рейтинге Times Top 100 Graduate Employers в 2019 г. и получила награду от Institute of Student Employers за обменную программу стажировок для людей с аутизмом «Disability Confident Leader». Многие из европейских государственных ведомств включают «Быстрый поток» в список Stonewall's Top 100 Employers.

Программа предлагает выбор из 15 различных траекторий обучения и возможность получить опыт работы в нескольких государственных ведомствах. Каждый участник «Быстрого потока» проходит строгий отбор и получает индивидуальную программу тренингов, основанную на согласованном личном плане развития для формирования устойчивых лидерских компетенций. Главным преимуществом этой программы является обучение без отрыва от работы, включающее практические стажировки в крупных государственных организациях, помощь преподавателя-наставника и гарантированный очный курс обучения в объеме не менее 16 дней в год. Выпускники, успешно прошедшие обучение в рамках программы, продолжительность которой варьируется от 2 до 4 лет, получают быстрое карьерное продвижение и занимают руководящие посты, в том числе на уровне заместителей глав министерств и ведомств.

При отборе на программу «Быстрый поток», который проводится в формате видеointервью, основными критериями оценки кандидатов являются умение приспосабливаться к изменениям, креативность, любознательность, общительность, устойчивый характер и ответственность [18]. Также оценивается отношение кандидата к своим сотрудникам, в частности, умение видеть потенциал сотрудников, поощрять их развитие, признавать как личность и справедливо относиться к каждому. Среди критериев оценивания кандидатов на программу есть ряд характеристик, важных для

госслужащих в Великобритании: умение обобщать, видеть общую картину, находить возможности для эффективных изменений и предлагать инновационные идеи, принимать взвешенные решения, основываясь на тщательно рассмотренных альтернативных вариантах, последствиях и оценке рисков. Важными являются также умения коммуницировать, оказывать влияние, налаживать эффективные партнерские отношения с людьми как внутри компании, так и за ее пределами, развивать себя и других.

Подготовку государственных служащих предлагают и компании, например фонд Роберта Боша «Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg for Good Governance» [19]. Годичная программа этого фонда предназначена для профессионального развития 20 молодых лидеров из восьми стран – Армении, Азербайджана, Беларуси, Грузии, Молдовы, России, Турции и Украины, которые осваивают основы социальной ответственности в государственном управлении, бизнесе и гражданском обществе. Посредством трех международных групповых семинаров и индивидуальной работы над собственными управленческими проектами стипендиаты расширяют свои знания в области права и демократического управления, углубляют навыки межотраслевого сотрудничества. В беседах с экспертами, дискуссиях и интерактивных семинарах слушатели затрагивают такие темы, как борьба с коррупцией, корпоративная социальная ответственность, гражданское право, расширяют свои навыки в управлении проектами, лидерстве и инновациях.

Индивидуальное тьюторское сопровождение, стажировки и экскурсии дают участникам эксклюзивное представление о правительственных, деловых и общественных организациях, обеспечивают условия для межотраслевого и международного обмена опытом. В течение года обучения по программе участники разрабатывают и реализуют индивидуальные проекты по эффективному управлению с учетом социальной ответственности.

### **Заключение**

Результаты исследования показали, что, наряду с профессиональными управленческими компетенциями в условиях цифровой трансформации и развития цифровой экономики, все большее значение для управленческих кадров приобретают цифровые, социальные и личностные компетенции, в том числе стратегическое и критическое мышление, креативность, высокая адаптационная способность, умение оценивать ситуацию всесторонне, развивать сотрудничество в многонациональной и поликультурной среде, создавать условия для мотивации сотрудников и принимать быстрые решения, предугадывая траектории развития ситуации.

Формирование актуальных компетенций управленческих кадров осуществляется главным образом после базовой подготовки на уровне бакалавриата. Большинство программ подготовки управленческих кадров предполагает получение степени магистра, мастера или доктора в области бизнес-администрирования. Также широкой популярностью пользуются

краткосрочные программы (Executive programs), позволяющие наращивать актуальные компетенции для лидеров экономики и государственной службы, имеющих практический опыт управления. Для оценки образовательных программ подготовки управленческих кадров авторами проанализирован лучший опыт крупных бизнес-школ, международных организаций и фондов.

Анализ опыта подготовки управленческих кадров за рубежом показал, что современные образовательные программы для сохранения конкурентоспособности должны учитывать факторы, вызванные процессами глобализации и цифровизации. Это требует от образовательных программ решений, направленных на развитие таких компетенций лидеров будущего, как умение адаптироваться к изменениям и работать в ситуации неопределенности, умение сотрудничать, выстраивать эффективные коммуникации, признавать право каждого на собственное мнение и учитывать мнения не только международных партнеров, но и своих сотрудников разных национальностей и культур, принятие эффективных решений, умение поощрять развитие своих сотрудников. Подготовка управленческих кадров должна базироваться на знаниях и навыках, необходимых в условиях адаптации к цифровой среде.

Основываясь на исследованиях международных организаций, научных работах российских и зарубежных ученых и анализе международных образовательных программ подготовки управленческих кадров и лидеров экономики, можно сформулировать ряд предложений для формирования новых и модернизации имеющихся программ подготовки управленческих кадров в рамках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

1. Программы должны быть направлены на формирование цифровых, социальных и личностных компетенций управленческих кадров при сохранении и развитии базовых управленческих компетенций.

2. Отбор участников программы должен включать оценку не только профессионального резюме кандидата, его портфолио, но и умение адаптироваться к изменениям, креативность, любознательность, уровень коммуникативности, национальную и культурную лояльность, стрессоустойчивость и ответственность, отношение кандидата к своим сотрудникам, в том числе на основе личного интервью непосредственно или с помощью видеоконференции.

3. Необходимо совершенствовать технологии обучения на программах подготовки управленческих кадров, интегрируя в программы участие экспертов, дискуссии, стажировки и образовательные экскурсии на эффективные предприятия, в том числе инновационного сектора экономики, делая акцент на построении индивидуальных траекторий обучения с учетом личностных потребностей обучающихся, на проведении интерактивных семинаров и проектной деятельности участников программы, направленной на разработку реального проекта для организации, пославшей на обучение.

4. В условиях цифровой трансформации особое значение для управленческих кадров имеет понимание цифровых технологий и возможностей их

применения в управленческой деятельности, в том числе на основе анализа данных и работы в условиях неопределенности, формирование agile-лидерских компетенций.

### Литература

1. *Deloitte*. Decoding Digital Leadership // Deloitte. 2016. С. 1–3. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nNsdPyZRiGkJ:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/public-sector/deloitte-uk-decoding-digital-leadership.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru>
2. *Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P.* Why digital strategies fail // McKinsey Quarterly. 2018. Vol. 1. P. 61–75. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
3. *Development Dimensions International, Conference Board и Ernst & Young Global Limited*. Global Leadership Forecast 2018. 13 Research Insights to Fuel Your People Strategy: Europe // Development Dimensions International, Inc., Board Inc., EYGM Limited. 2018. P. 1–40. URL: [https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2018\\_europe-report\\_ddi\\_tr.pdf](https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2018_europe-report_ddi_tr.pdf)
4. *Weissman A.* Focus on Future: Digitalisierung ohne Leadership ist wie Schnitzel ohne Pommes! // The 14th «Focus on Future». 2019. P. 1–24.
5. *Neubauer R., Tarling A., Wade M.* Redefining leadership for a digital age // Global Centre for Digital Business Transformation. 2017. P. 1–15. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CeWXnMlcb8EJ:https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/redefining-leadership+&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ru>
6. *Bennis W.* Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity // Mis Quarterly. 2013. Vol. 37, № 2. P. 635–636.
7. *Schreier C., Udomkit N., Capone R.* A Study on Competencies for Managing Workforce Diversity: Evidences from Multi-National Enterprises in Switzerland // ABAC Journal. 2019. Vol. 39, № 3. P. 1–16.
8. *Кочегура А.П.* Обучение государственных служащих высшего уровня: опыт стран ОЭСР // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48.
9. *De Waal B., van Outvorst F., Ravesteyn P.* Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited // 12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016. 2016. P. 52.
10. *Valentine E., Stewart G.* Enterprise business technology governance: Three competencies to build board digital leadership capability // 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2015. P. 4513–4522.
11. *Toomey M.* ACS Briefing Digital Transformation // Infonomics Pty, Melbourne Australia. 2015.
12. *Карташова Л.В.* Реформирование российской системы образования: перспективы развития подготовки управленческих кадров (зарубежный и российский опыт) // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2015. № 4 (82).
13. *UNESCO-UNEVOC International Centre for TVET*. UNEVOC TVET Leadership Programme 2019 Capacity building for transformational TVET leaders: Vision, knowledge and skills // UNESCO-UNEVOC International Centre for TVET. 2019. P. 1–56.
14. *Program of master of business administration (MBA)*. URL: <https://www.imd.org/mba/one-year-mba-program/>
15. *Leading in the Digital age*. URL: <https://www.imd.org/lda/digital-transformation-leadership/>
16. *Leading Digital Business Transformation*. URL: <https://www.imd.org/lbdt/digital-business-transformation/>

17. *Digital Transformation for Boards*. URL: <https://www.imd.org/dtb/digital-transformation-for-board-members/>

18. *Fast Stream*. URL: <https://www.faststream.gov.uk/home/>

19. *Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg for Good Governance*. URL: <https://www.bosch-stiftung.de/en/project/carl-friedrich-goerdeler-kolleg-good-governance/details>

### **Analysis of the Current Competencies of Management Personnel for the Real Sector of the Economy in the Context of Digitalization**

*Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 2020. 51. pp. 194–207. 10.17223/19988648/51/12

**Galina V. Mozhaeva**, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation). E-mail: [gvmozhaeva@fa.ru](mailto:gvmozhaeva@fa.ru)

**Maria V. Maximova**, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation). E-mail: [MVMaksimova@fa.ru](mailto:MVMaksimova@fa.ru)

**Marina A. Selivanova**, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation). E-mail: [maaselivanova@fa.ru](mailto:maaselivanova@fa.ru)

**Keywords:** management personnel competencies, digital transformation, management personnel training, training leaders for economy.

The article presents the results of an analysis of studies by international organisations and foreign researchers on the current competencies of management personnel for the real sector of the economy in the context of digitalization. The authors examined the foreign experience of training management personnel, educational programmes and leaders' competencies they reflect, taking into account digital transformation. The analysis shows that competencies relevant for modern managers are digital, social, and personal. The authors make a number of proposals for the modernisation of existing training programmes and formation of new ones within the framework of the presidential programme for training management personnel for organisations of the national economy of the Russian Federation.

### **References**

1. Deloitte. (2016) *Decoding Digital Leadership*. pp. 1–3. [Online] Available from: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nNsdPyZRiGkJ:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/public-sector/deloitte-uk-decoding-digital-leadership.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ru>.

2. Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M. & Willmott, P. (2018) Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. 1. pp. 61–75. [Online] Available from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>.

3. Development Dimensions International, Inc., Board Inc., & EYGM Limited. (2018) *Global Leadership Forecast 2018. 13 Research Insights to Fuel Your People Strategy: Europe*. pp. 1–40. [Online] Available from: [https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2018\\_europe-report\\_ddi\\_tr.pdf](https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2018_europe-report_ddi_tr.pdf).

4. Weissman, A. (2019) *Focus on Future: Digitalisierung ohne Leadership ist wie Schnitzel ohne Pommes!* [Online] Available from: <https://www.focus-on-future.ch/assets/Events/14-20190114/focus-on-future-Arnold-Weissman-20190114.pdf>.

5. Neubauer, R., Tarling, A. & Wade, M. (2017) *Redefining Leadership for a Digital Age*. [Online] Available from: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CeWXnMlcb8EJ:https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/redefining-leadership+&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ru>.

6. Bennis, W. (2013) Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *Mis Quarterly*. 37 (2). pp. 635–636.

7. Schreier, C., Udomkit, N. & Capone, R. (2019) A Study on Competencies for Managing Workforce Diversity: Evidences from Multi-National Enterprises in Switzerland. *ABAC Journal*. 39 (3). pp. 1–16.

8. Kohegura, A.P. (2015) In-Service Training of Senior Civil Servants: Experience of OECD Member States. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik – E-journal. Public Administration*. 48. (In Russian).

9. De Waal, B., van Outvorst, F. & Ravesteyn, P. (2016) Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. *12th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016*. p. 52. [Online] Available from: [https://www.researchgate.net/publication/310260335\\_Digital\\_Leadership\\_The\\_Objective-Subjective\\_Dichotomy\\_of\\_Technology\\_Revisited](https://www.researchgate.net/publication/310260335_Digital_Leadership_The_Objective-Subjective_Dichotomy_of_Technology_Revisited).

10. Valentine, E. & Stewart, G. (2015) Enterprise business technology governance: Three competencies to build board digital leadership capability. *48th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE*. pp. 4513–4522. [Online] Available from: [https://www.researchgate.net/publication/267448425\\_Enterprise\\_Business\\_Technology\\_Governance\\_Three\\_Competencies\\_to\\_Build\\_Board\\_Digital\\_Leadership\\_Capability](https://www.researchgate.net/publication/267448425_Enterprise_Business_Technology_Governance_Three_Competencies_to_Build_Board_Digital_Leadership_Capability).

11. Toomey, M. (2016). *ACS Briefing Digital Transformation*. Melbourne, Australia: Infonomics Pty.

12. Kartashova, L.V. (2015) Reformirovanie rossiyskoy sistemy obrazovaniya: perspektivy razvitiya podgotovki upravlencheskikh kadrov (zarubezhnyy i rossiyskiy opyt) [Reforming the Russian education system: prospects for the development of management training (foreign and Russian experience)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova – Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 4 (82).

13. UNESCO-UNEVOC International Centre for TVET. (2019) *UNEVOC TVET Leadership Programme 2019 Capacity building for transformational TVET leaders: Vision, knowledge and skills*. [Online] Available from: [https://unevoc.unesco.org/pub/unevoctlp\\_2019.pdf](https://unevoc.unesco.org/pub/unevoctlp_2019.pdf).

14. IMD. (2020a) *Master of Business Administration (MBA)*. [Online] Available from: <https://www.imd.org/mba/one-year-mba-program/>.

15. IMD. (2020b) *Leading in the Digital Age*. [Online] Available from: <https://www.imd.org/lda/digital-transformation-leadership/>.

16. IMD. (2020c) *Leading Digital Business Transformation*. [Online] Available from: <https://www.imd.org/lbdt/digital-business-transformation/>.

17. IMD. (2020d) *Digital Transformation for Boards*. [Online] Available from: <https://www.imd.org/dtb/digital-transformation-for-board-members/>.

18. *Fast Stream*. [Online] Available from: <https://www.faststream.gov.uk/home/>.

19. Robert Bosch Stiftung. (2020) *Carl Friedrich Goerdeler-Kolleg for Good Governance*. [Online] Available from: <https://www.bosch-stiftung.de/en/project/carl-friedrich-goerdeler-kolleg-good-governance/details>.