

**АКТУАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ СОГЛАСНО ПОТРЕБНОСТЯМ
СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР**

Беляев Владимир Васильевич

*Финансовый Менеджер объединенного глобального проекта
по управлению бухгалтерской отчетностью крупнейшей
нефтесервисной корпорации Schlumberger Malaysia (Шлюмберже
Малайзия), г. Куала-Лумпур*

**UPDATED ECONOMIC AND MANAGERIAL
COMPETENCIES OF MANAGEMENT GRADUATES
ACCORDING TO THE NEEDS OF MODERN BUSINESS
STRUCTURES**

Belyaev Vladimir V.

Blackline Finance Manager Schlumberger Malaysia

АННОТАЦИЯ

В статье представлено авторское мнение о роли экономико-управленческих компетенций современных выпускников профильных специальностей, их возможной актуализации согласно современным требованиям производственных предприятий в рамках текущей экономической ситуации и необходимостью следовать современным трендам на интеграцию экономико-управленческой специальности в производственно-технологическую среду.

ABSTRACT

The article presents the author's opinion on the role of economic and managerial competencies of modern graduates of specialized fields, their possible actualization according to the current requirements of production enterprises within the current economic situation, and the necessity to follow modern trends in integrating economic and

managerial specialties into the production and technological environment.

Ключевые слова: экономико-управленческие компетенции, непрерывное обучение, себестоимость, промышленность.

Key words: economic and managerial competencies, continuous learning, cost price/cost of production, industry.

Современная динамичная бизнес-среда требует от выпускников управленческих специальностей не только глубоких знаний, но и широкого спектра навыков, способных эффективно соответствовать разнообразным потребностям бизнес-структур. В этом контексте актуальность исследования профильной направленности выпускников управленческих программ находят свое обоснование. Настоящая статья направлена на анализ соответствия профессиональной подготовки выпускников требованиям современных бизнес-структур, выявления ключевых аспектов, формирующих успешность интеграции в профессиональную среду, и предоставление практических рекомендаций для совершенствования образовательных программ (как в вузах, так и на внутрикорпоративном уровне), в том числе для студентов и молодых специалистов.

Рассуждая на тему выявления ключевых аспектов, формирующих успешность интеграции в профессиональную среду, необходимо принимать во внимание актуальную ситуацию в экономике страны, а также цели и задачи, стоящих перед ее отраслями. На наш взгляд, наилучшим драйвером роста экономики страны является развитие ее промышленного потенциала, который, в свою очередь, обладает мультипликативным эффектом. В последние годы тенденция к импортозамещению, возрождение культуры самообеспечения ключевых отраслей экономики продукцией собственного производства, обуславливают необходимость переосмысления подхода к подготовке управленческих кадров: от конечной ориентированности на сервис-

менеджмент и сферу продаж к сфере управления производственно-промышленными предприятиями, предъявляющей иные требования к компетенциям. В их числе не только формирование компетенций студентов в сфере экономики и менеджмента применительно к конкретной отрасли, но и исследование новых технологических отраслей, рынков, возможностей включения в проекты Национальной технологической инициативы, выявление новых «точек роста» и векторов развития «Индустрии 4.0», в том числе, с использованием инструментов научно-технологического форсайта и др. [1]. Для недопущения ситуации, где отверточным производством замещается производство полного цикла и продукции с высокой добавленной стоимостью, а также для обеспечения технологичности производства в условиях дефицита ресурсов (в первую очередь, временных и капитальных – то есть основных производственных фондов), необходимо применение фундаментальных теоретических и прикладных знаний в области управления производством, себестоимостью, снижением затрат, digital - инструментов анализа и визуализации данных. В то же время высокий спрос на производственный персонал в рамках дефицита предложения обуславливает необходимость подготовки персонала на местах, его быстрой интеграции в современную производственную среду и приводит нас к концепции непрерывного обучения и гибкого подхода со стороны экономико-управленческого персонала. Технологичность современной производственной среды в качестве точки роста отечественной промышленности обуславливает необходимость овладения техническими навыками (технологическим инструментарием) и эффективными навыками коммуникации среди. Предприятие не может считаться соответствующим Индустрии 4.0, если его персонал не владеет навыками и современной методологией разработки и вывода нового технологического продукта.

Опираясь на сказанное выше, выделим и подробно рассмотрим три группы факторов формирования актуальных компетенций:

А) подготовка в ВУЗе, где фундаментальные (базовые) подходы к управлению производством гармонируют с передовыми практиками, применяющимися на действующих производствах - *фактор фундамента знаний*.

Б) преосмысление и интенсификация производственной практики, установление моста между учебным заведением и местом последующего трудоустройства (фактор изменения условий); интенсификация взаимодействия выпускника экономико-управленческой специальности с производственным персоналом (от ежедневных планерок до инвентаризаций, бесед с рабочими, внедрению программ бережливого производства, KPI), то есть изменение *коммуникационного фактора*.

В) непрерывное самообучение посредством включения в программу повышения квалификации в рамках профилей, предусмотренным должностными обязанностями/компетенциями смежных и более высоких должностей, т.е. *фактор непрерывности обучения* (совершенствования).

Чтобы глубже раскрыть суть указанных выше факторов, в качестве анализа и обобщения управленческого опыта предлагается рассмотреть практический опыт одного из выпускников самарского университета в качестве заместителя генерального директора по финансам литейного завода в одной из особых экономических зон РФ, в рамках которого выделим определенный перечень навыков и инструментов, которые, на наш взгляд, необходимо принимать во внимание для развития компетенций выпускников современных экономико-управленческих специальностей и молодых специалистов.

1) Говоря о практической стороне применения теоретических знаний, в первую очередь, хотелось бы упомянуть важность концептуальной составляющей в качестве базиса для

понимания основ управления производства и более быстрого погружения в основную производственную единицу: время. Миф об отсутствии прикладного характера либо моральном устаревании ряда концепций менеджмента был развеян незамедлительно. Пример: именно знакомство в университете с теорией «отца научного менеджмента» Ф. Тейлора позволило оперативно сделать следующий вывод: главной единицей измерения является не стоимость/финансовый результат/объем производства, а время выполнения операций: тех операция (раунтинг). Именно практическая сторона концепции (с приведенными примерами) позволила оперативно установить связь между академическим языком и производственными понятиями.

Другой пример: в изучении понятия нормативной стоимости (Standard costing) для последующего внедрения данной методологии в разрабатываемую для производства специальную базу данных неоценимую помощь оказали знания из курса Технико-экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия. Именно гибрид фундаментальности предмета с его прикладным характером позволил совершить быстрый переход от концепции традиционной (фактической) себестоимости к наиболее часто встречающейся на производстве – нормативной, где во главу угла ставится управление отклонениями от нормативной себестоимости в качестве главного драйвера принятия различного рода управленческих решений, связанными с *внутренними* (анализ изменения цен на ТМЦ, уровень брака, производственные простои и т.д.) и *внешними процессами* (изменение цепочек поставок ТМЦ, изменение типа и графика обслуживания оборудования, бюджетирование и т.д.).

Другим важным аспектом применения аналитического подхода дисциплины является возможность разделения хозяйственной деятельности предприятия на суб-процессы, формирующие себестоимость, управление которыми позволяет формировать и управлять планом снижения себестоимости через

приоритизацию задач и установление показателей (КРО, КРП), также вести бюджетирование предприятия.

Третьим важным аспектом является применение практического инструментария, ознакомление с которым также происходит в рамках дисциплин «Инновационный менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Управление качеством» и др. Актуальность использования «Анализа чувствительности», «Анализа первопричин», «Диаграммы Исикавы», «Диаграммы Парето», «SWOT-анализа», «Канбан», «Теории ограничений» доказана огромным количеством производственных предприятий, в том числе в отечественной промышленности.

Концепция Шести сигм в ее современном варианте создает представление об инструментах описания бизнес-процессов и их совершенствованию (PDCA, DMAIC, SIPOC) в рамках управления производством и минимизации переменных в процессах и результатах.

Концепция Lean-менеджмента (5 steps, 8 wastes, Swimlane Diagramm, VSM) знакомит с методиками картирования потока создания ценности, управления потерь, описанию процессов, вычленению добавленной стоимости в рамках бережного управления производством.

В целом, высокий уровень структурированности данных оказывает положительное влияние на возможность вчерашних студентов применять накопленные знания в практической среде.

2) В рамках следующего фактора формирования актуальных компетенций необходимо подчеркнуть особую актуальность практического применения знаний как в процессе прохождения производственной практики, так и в рамках непосредственного трудоустройства. В качестве примера взаимозависимости между предприятием и студентами хотелось бы привести следующую ситуацию. В результате многолетнего сокращения выпуска специалистов сузов ввиду непрестижности, трудоемкости и низкой оплачиваемости специальности возник

дефицит операторов станков ЧПУ (как и вследствие развала промышленности в 90е годы). Резкий рост спроса на операторов ЧПУ привел к частой смене места работы в результате процесса непрерывного увеличения оклада на каждом новом предприятии, что, в свою очередь, негативно повлияло на рынок труда и подняло вопрос о целесообразности привлечения действующих студентов профильных училищ для производственных задач с их последующим трудоустройством. Только в Липецкой области спрос на выпускников ссуза был настолько высок, что все старшие курсы учебного заведения были забронированы предприятиями на годы вперед. На текущий момент в планах ОЭЗ «Липецк» сделать один из местных колледжей своей кадровой базой, в том числе с обязательством корректировки образовательных программ под нужды предприятий и подготовки специалистов соответствующего профиля (в том числе, узкой направленности).

В рамках же непосредственного трудоустройства крайне важно отметить рост требований к любому сотруднику с экономико-управленческим образованием, (в первую очередь, к навыкам коммуникации и гибкости):

- вовлеченность в сферу управления производством (понимание потока создания ценности, точек входа и выхода, управление потерь, точки роста);

- понимание основ производственного процесса (установка корректной себестоимости, бюджетирование, разработка финансовых КРО/КРП);

- непосредственном участии в ежедневных оперативных совещаниях (контроль положения дел, отслеживание выполнения КРО/КРП);

- участии в инвентаризации предприятия (возможность неформального общения с производственным персоналом) и др.

В чем может выражаться на практике проявления гибкости и какие могут быть действия?

Навыки коммуникации позволяют определить экспертов в той или иной области, которые, в свою очередь, позволят поставить задачи техническому персоналу (руководителям служб). Если, к примеру, стратегической целью предприятия является безубыточность и выход на новые рынки, то в качестве оперативных целей могут выступать: снижение себестоимости (материалов, энергосбережения) уровень качества, разнообразие номенклатуры, концепция *in house - out source*. Детализация себестоимости и ранжирование ее составляющих по уровню материальности позволяет сформировать план снижения себестоимости за счет установки задач руководителям соответствующих служб и выделения соответствующего бюджета на данные мероприятия. Чем глубже у финансово-экономической службы знания о себестоимости и факторов, на нее влияющих, чем выше осведомленность об идеях, потенциально способных оказать положительное влияние на снижение себестоимости без потери качества продукции, тем выше уровень влияния на финансовый результат предприятия. Высокий спрос на проактивность молодого специалиста и возможность предоставить грамотную консультацию (разъяснение) сотруднику административного или производственного профиля по экономико-управленческим вопросам подчеркивает актуальность развития коммуникационного навыка. Особенно важно отметить взаимозависимость между экономико-управленческим и производственным (либо ИТР) персоналом, где первичная консультация и последующий финансовый расчет в качестве доказательной базы успешного применения того или иного мероприятия позволяет двигаться в сторону стратегической цели (бенефициар – финансовое лицо) за счет выполнения оперативных (КРО уровня вспомогательной службы, участка, цеха), где бенефициарами, в свою очередь, выступают производственный персонал и ИТР. Немаловажным фактором является умение доказать соответствующим расчетом (вопрос знания и применения методик) целесообразность выделения

средств на тестовые мероприятия (важная посредническая роль между производственным персоналом и руководством предприятия). Речь идет как о эффективном предложении, так и о проекте по импортозамещению/собственному производству закупаемых вне ТМЦ и даже о НИОКР и инновациях. В качестве примера приведем реализацию проекта по использованию альтернативного источника энергии (солнечных панелей) в рамках мероприятий по сокращению одной из наиболее емких статей затрат литейного производства: электроэнергии. Ключевой особенностью проекта являлся нулевой уровень экспертизы корпорации по использованию солнечных панелей, что привело к делегированию полномочий по углубленному изучению инвестиционного проекта руководству литейного завода. Именно доверие, оказанное высшим менеджментом, совместно с актуальностью программы по развитию альтернативных источников энергии с низким углеродным следом позволили литейному заводу стать пионерами в Липецкой области в рамках реализации зеленой энергии в промышленности.

Зачастую даже самые смелые идеи из-за затрудненной коммуникации (внутрикорпоративных барьеров) могут погаснуть в своей начальной фазе, в связи с чем рекомендуется наличие простого digital-инструмента, способного в стандартизированной форме изложить рацпредложение или идею, связанную с оптимизацией любого из процессов. Главными требованиями к содержанию являются описание проблемы (установления корневой причины), ее влияние на процесс, ожидаемый срок и результат от внедрения. Требования же к механизму: простота и универсальность, быстрота доставки к ЛПР, наличие обратной связи, возможность свободного доступа к идее со стороны любого из сотрудников и безбарьерность последующей имплементации на любом участке предприятия.

3) Говоря о третьем факторе в рамках концепции непрерывного обучения и улучшения, мы бы хотели подробнее рассмотреть положительные стороны внедрения digital-механизмов

в процесс повышения компетенций, как внутрикорпоративных, так и внешних. Эти усилия могут быть направлены на «постепенное» улучшение с течением времени или «прорывное» улучшение сразу.

Во-первых, речь идет об инструменте, способном объединить систему компетенций различных специальностей и должностей компании в соответствии с организационной структурой предприятия. Информация может быть подана в качестве рекомендаций и внутрикорпоративных требований к текущей специальности (позиции), включающего себя тренинги, аудио и видеоматериалы, статьи, литературу, тесты, ссылки на внешние источники или в качестве общепрофессиональных стандартов (более универсальный характер). Возможность виртуального путешествия по иерархии должностей с целью ознакомления с рекомендуемыми компетенциями сможет сыграть положительную роль при средне- и долгосрочном планировании карьеры.

Во-вторых, внедрение системы ежегодных показателей (как общекорпоративных, так и внутри департамента/службы/участка/персональных целей). Данная система должна включать в себя План по развитию компетенций сотрудника.

В третьих, важность в составлении ежегодного плана развития сотрудника (где ведущую роль должен играть сам работник как наиболее осведомленный о пробелах в личных знаниях/навыках в рамках данной позиции) как на текущей должности, так и (при необходимости) возможной будущей. Крайне важным является непрерывное обновление/дополнение материала, отвечающее общекорпоративным целям и задачам, изменениям внешней среды (конъюнктура рынка, новые технологии, методики и т.д.).

Существенным фактором непрерывного обучения является возможность использовать и эффективно применять современные цифровые инструменты. Речь идет как о визуализации финансовых результатов (конфиденциальная информация), так и ежедневных производственных результатов. Например, использование

визуализации данных о ежесменной производительности в цехе (а не только административном блоке) может играть положительную роль для мотивации сотрудников, повышать внутри- и межцеховую конкуренцию и ощущать непрерывный вклад каждого сотрудника в достижение целей предприятия.

Также стоит упомянуть современный тренд на автоматизацию рутинных задач, изучению возможного внедрения ИИ (в т.ч. использование нейросетей) с целью повышения эффективности и возможности сосредоточения усилий на решение *value-added tasks*.

Таким образом, необходимо подчеркнуть возрастающую роль развития *Digital* и *IT*-компетенций у выпускников экономико-управленческих специальностей. Владение инструментарием позволяет глубже изучать структуру себестоимости потока создания ценностей (аналитическая функция), визуализировать данные в качестве помощи руководству в принятии решений и мотивации сотрудников (консультационная функция). Изучение же современных гибких методологий разработки продуктов и проектного управления (*Agile*, *Scrum*), позволяющих адаптироваться в механизме управления проектом на понятном для *Digital/IT* языке, развивает консультационную, управленческую и коммуникативную функции, тем самым дополняя возрастающую интеграционную роль выпускника экономико-управленческой специальности в структуре современного промышленного (технологического) предприятия.

Список литературы:

1. Хайруллина М.В. Формирование экономико-управленческих и предпринимательских компетенций в техническом вузе // Российское предпринимательство. 2017. Том 18. №11. С. 1637-1650