

АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ КОНСАЛТИНГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

С.С. Нестерюк, магистрант
К.В. Смицких, канд. экон. наук, доцент

Владивостокский государственный университет
Владивосток, Россия

Аннотация. : В условиях стремительной цифровизации консалтинговые компании сталкиваются с необходимостью адаптации своих специалистов к новым реалиям. Важность сочетания «мягких» и технических навыков, таких как работа с искусственным интеллектом, аналитика данных и кибербезопасность, возрастает. Ключевую роль играет непрерывное обучение, развитие навыков критического мышления и умения эффективно взаимодействовать в цифровом пространстве.

Ключевые слова: цифровизация, консалтинг, консалтинговые услуги, цифровизация бизнеса.

ANALYSIS OF KEY COMPETENCIES OF EMPLOYEES OF CONSULTING ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract. With rapid digitalization, consulting firms are faced with the need to adapt their professionals to the new realities. The importance of combining technical and soft skills such as working with artificial intelligence, data analytics and cybersecurity is increasing. Continuous learning, developing critical thinking skills and the ability to interact effectively in the digital space is key.

Keywords: digitalization, consulting, consulting services, digitalization of business.

Быстрый рост цифровизации современного общества заставляет консалтинговые организации быстро адаптировать ключевые компетенции своих сотрудников к новым требованиям. Цифровая трансформация охватывает все сферы деятельности и требует от специалистов не только технических знаний, но и развитых «мягких» навыков (soft skills), таких как коммуникабельность, умение работать в команде и способность к постоянному обучению [1].

Ведущие консалтинговые компании (McKinsey, BCG, Deloitte и др.) внедряют в практику когнитивные технологии, инструменты аналитики данных и решения по автоматизации. Такой подход обуславливает необходимость в кадрах, чьи навыки будут соответствовать уровню развития технологий [2].

Консалтинговые организации, сталкиваются с необходимостью адаптации своих сотрудников к новым реалиям: недостаток цифровых компетенций и сопротивление изменениям являются основными препятствиями на пути цифровой трансформации компаний. Поэтому анализ ключевых компетенций сотрудников консалтинговых организаций приобретает особую значимость [3].

Актуальность исследования связана с тем, что консалтинговые организации, сталкиваются с необходимостью наличия компетентных специалистов, способных не только адаптироваться к цифровым изменениям, но и эффективно использовать цифровые инструменты. Согласно исследованию KMDA при поддержке Microsoft, нехватка компетенций является основным препятствием на пути цифровой трансформации российских компаний [3].

В качестве метода исследования был использован анализ существующих тенденций и событий в области консалтинга, цифровизации и их влияния на бизнес-процессы.

Целью данного исследования является выявление и анализ ключевых компетенций, необходимых сотрудникам консалтинговых организаций для успешной деятельности в условиях цифровизации.

Задачи:

- 1) определить технические навыки и «мягкие» навыки, необходимые профессионалам консалтинга в цифровом контексте;
- 2) оценить текущий уровень компетенций сотрудников консалтинговых организаций;

3) предложить стратегии повышения компетенций сотрудников консалтинговых организаций.

Цифровизация внесла значительный вклад в повышение эффективности работы в консалтинге, одним из ключевых результатов которой стало сокращение рутинных задач. Использование автоматизации, аналитики и технологий искусственного интеллекта позволяет консалтинговым компаниям существенно снизить долю операций, не требующих экспертной оценки.

Крупнейшие консалтинговые компании индустрии – McKinsey, BCG, Deloitte, EY, PwC и KPMG – внедрили специализированные цифровые программы для выполнения типовых операций. Например, в McKinsey более 70 % сотрудников используют чат-бот Lilli, освобождая до 30 % рабочего времени на регулярных задачах. [2]

Внедрение автоматизации стало одной из причин структурных изменений в консалтинговых организациях. Компании (такие как KPMG и Deloitte) начали сокращение позиций, связанных с выполнением рутинных задач, в рамках стратегической реорганизации, направленной на повышение технологической зрелости и снижение издержек, подчеркивая необходимость адаптации консультантов к новым условиям рынка, включая освоение навыков работы с ИИ и новейшими цифровыми инструментами. [3]

Некоторые эксперты, такие как соучредитель «Uber» Трэвис Каланик, предупреждают, что консультанты, выполняющие только рутинные задачи, могут оказаться под угрозой замещения ИИ. [4]

В условиях цифровизации ключевые компетенции сотрудников консалтинговых организаций включают как soft skills («мягкие навыки»), так и профессиональные (технические) навыки. Они являются основой для того, чтобы специалист мог максимально быстро включиться в работу, требующую постоянного присутствия к цифровой среде. Президент Российской Федерации В. В. Путин в одном из выступлений говорил о том, что будущее за теми специалистами, которые имеют не только профессиональные навыки, но и обладают soft skills – «креативным и плановым, и другими видами мышления». [5]

О. А. Правдина и А. А. Рассказова пришли к мнению о том, что soft skills способствуют эффективному взаимодействию специалиста с цифровым обществом, высокой производительности труда [6].

В современных реалиях аналитическая работа с данными переходит в разряд базовых требований к консультантам: необходимо не только уметь собирать и обрабатывать информацию, но и обосновывать принимаемые решения на основе глубоких статистических выводов, а также адаптироваться к быстро меняющимся цифровым платформам и инструментам. В связи с этим консалтинговые компании активно инвестируют в обучение персонала в работу с Big Data и системам визуализации данных. [7]

Помимо технических навыков, значительную роль в деятельности консультантов оказывают «мягкие навыки» (soft skills), такие как коммуникабельность, умение работать в команде. В условиях удалённого взаимодействия способность эффективно обмениваться данными, управлять проектами посредством онлайн-платформ, и оперативно реагировать на запросы коллег и клиентов, становится важным вопросом. Консультанты, владеющие этими навыками, не только повышают качество оказания услуг, но и укрепляют доверие клиентов, что особенно важно в эпоху, когда решения принимаются на основе совместной работы специалистов из разных регионов и отраслей. [1]

По мнению ученых Гарварда и Стэнфорда, «от 75 % до 85 % профессионального успеха зависит от soft skills и только 25–15 % – от hard skills».

Исследователи из Boston Consulting Group спроектировали концепцию «Целевая модель компетенций-2025», представляющая собой комплекс ключевых универсальных компетенций, обязательных в целях экономической эффективности в XXI столетии, которое характеризуется как век информационных технологий.

Из трех кластеров, представленных в целевой модели компетенций 2025, два представляют «Soft skills» – поскольку продолжающаяся цифровизация ведет по пути переориентации рыночных потребностей труда на универсальные компетенции, способные компенсировать цифровые технологии: стремление к саморазвитию, умение принимать решения и достигать целей, креативное мышление, коммуникативные и межличностные навыки, развитый эмоциональный интеллект и прочие.

Не менее важной компетенцией для сотрудников консалтинговых организаций является способность к постоянному обучению. Цифровая среда характеризуется высокой динамичностью, что требует от консультантов готовности регулярно развивать знания о новых технологиях и цифровых инструментах. Важно, чтобы сотрудники сами проявляли инициативу в освоении образовательных материалов, участвовали в профессиональных курсах, а также поддерживали обратную связь по своим навыкам, что способствует своевременному выявлению пробелов в компетенциях и оперативному их устранению. Создание внутриорганизационных программ наставничества позволяет консалтинговым компаниям адаптировать сотрудников к постоянно меняющимся требованиям. [6]

Согласно данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в 2024 году 90% россиян в возрасте 15 лет и старше регулярно выходили в интернет, однако лишь 11% из них обладали цифровыми навыками на уровне выше базового. Это свидетельствует о значительном разрыве между уровнем цифровой активности и реальными компетенциями в области информационных технологий. [8]

Согласно исследованию Econsultancy, 83% опрошенных руководителей считают, что развитие цифровых навыков сотрудников критически важно для достижения целей и задач компании. Однако только 27% организаций обладают необходимым уровнем цифровых компетенций для реализации этих целей. Это может свидетельствовать о значительном разрыве между потребностями бизнеса и текущими возможностями. [9]

Исследование Management Consultancies Association (MCA) показало, что в Великобритании консалтинговый рынок в 2023 году вырос на 11%, а 53% компаний уже используют ИИ в своей работе, тем не менее, 44% опрошенных заявляют, что не обладают достаточными цифровыми навыками для эффективного выполнения своих обязанностей. [10]

По данным Deloitte Access Economics 29–36% сотрудников не обладают необходимыми цифровыми навыками, включая навыки взаимодействия с искусственным интеллектом, анализом данных и кибербезопасностью. При этом 47% сотрудников никогда не использовали ИИ в своей работе, несмотря на прогнозы, согласно которым 86% профессий будут затронуты этой технологией. [11]

Для обеспечения сотрудников консалтинговых организаций необходимыми компетенциями в условиях цифровизации требуется комплексный подход, включающий стратегическое планирование, внедрение инновационных образовательных программ и создание культуры непрерывного обучения. Кроме того, выполнения инициативы наставничества могут помочь в передачи знаний не только технических навыков, но и «мягких». Программы обучения должны быть динамичными и постоянно обновляться с учетом технологических достижений и передового опыта в отрасли.

Для поддержки непрерывного обучения многие консалтинговые компании инвестируют в цифровые обучающие платформы. Эти платформы предоставляют доступ по требованию к учебным материалам и курсам. Поощрение участия в таких программах способствует формированию культуры самостоятельного профессионального роста.

К примеру, «PwC» реализует программу «Digital Accelerator», предлагающую индивидуализированные тренинги, способствующие внедрению инновационных методов работы. Для более глубокого освоения аналитики и автоматизации предлагается Virtual Digital Academy, ориентированная на цифровую трансформацию сотрудников. [12]

McKinsey предлагает программу «Forward», представляющую собой 10-недельный курс, включающий онлайн-обучение. Целью программы является развитие профессиональных навыков и формирование новых поведенческих моделей через практическое применение знаний. [13]

Консалтинговая организация Accenture запустила платформу «LearnVantage», предлагающую адаптированные программы обучения в области информационных технологий. Программа включает «Nanodegree» – сертифицированные онлайн-курсы, предоставляющие практический опыт и отраслевые навыки в специализированных областях. [14]

Bain & Company реализует модель наставничества, где обучение происходит непосредственно от старших руководителей. Программы обучения разрабатываются внутренней командой, специализирующейся на инновационных методологиях, и включают как формальное, так и неформальное обучение. [15]

Также на сегодняшний день в эпоху цифровой трансформации для развития и формирования цифровых компетенций кадров и усовершенствования цифрового образования государством разработаны федеральный проект «Кадры для цифровой экономики», а также проект «CDO» и «Готов к цифре». [16]

Проект «CDO» (Chief Data Officer, или руководитель по работе с данными) является образовательной программой, позволяющей получить новые цифровые компетенции. [17]

Обучение по программам Chief Data Officer (CDO) прошло за счет государства на базе Университета 2035 и Университета Иннополис в сетевой форме. В 2021 году управленцы и команды цифровой экономики разработали 551 проект на основе данных с учетом задач развития субъектов Российской Федерации, федеральных компаний и научных организаций.

С 2019 года Университет 2035 выступает оператором национальных проектов, направленных на подготовку кадров для цифровой экономики и достижения технологического и кадрового суверенитета России.

Проект «Готов к цифре» – это сервис по тестированию уровня цифровой грамотности граждан, направленный на обучение безопасной и эффективной работе с цифровыми технологиями. Желаящие могут оценить уровень своей цифровой грамотности, узнать о возможностях онлайн-среды и сформировать необходимые ИТ-навыки. [18]

Обобщая результаты, можно выделить ряд устойчивых тенденций, формирующих новые требования к профессиональным качествам производственного персонала в условиях цифровой трансформации. Прежде всего, цифровизация ведёт к сокращению доли рутинного и формализованного труда. Постепенно снижается потребность в выполнении повторяющихся операций. Несмотря на широкое распространение цифровых технологий, человеческое взаимодействие остаётся вне пределов полной автоматизации. Более того, в современных условиях возрастает значение командной работы, навыков межличностного взаимодействия.

Особую роль начинают играть цифровые компетенции, включающие совокупность знаний, умений и навыков в области использования цифровых технологий. В условиях стремительного роста объёмов информации возрастает значимость умения анализировать данные, интерпретировать их и применять в практической деятельности.

Кроме того, повышается актуальность непрерывного обучения и постоянного развития. Современные специалисты должны быть готовы к самостоятельному освоению новых знаний, развитию исследовательских способностей, критическому осмыслению информации. Консалтинговые компании демонстрируют стремление к созданию гибких и эффективных образовательных программ, направленных на развитие цифровых компетенций сотрудников. В условиях быстрого технологического прогресса такие инициативы становятся ключевыми для поддержания конкурентоспособности и адаптивности организаций.

1. Компетенции в эпоху цифровизации. – URL: <https://premiummanagement.com/blog/kompetencii-v-jepohu-cifrovizacii> (дата обращения: 20.05.2025)

2. Inside the AI boom that's transforming how consultants work at McKinsey, BCG, and Deloitte. – URL: <https://www.businessinsider.com/consulting-ai-mckinsey-bcg-deloitte-pwc-kpmg-chatbots-ai-tools-2025-4> (дата обращения: 22.05.2025)

3. AI saving consultants time and money. – URL: <https://www.theaustralian.com.au/business/companies/kpmg-australia-to-cut-80m-in-costs-and-flags-job-losses-as-it-reshapes-consulting-business/news-story/20e364d111f810682fb36e6fbc8fbbf4> (дата обращения: 24.05.2025)

4. Uber cofounder says AI means some consultants are in big trouble. – URL: <https://www.businessinsider.com/travis-kalanick-ai-consultants-deloitte-ey-kpmg-cloudkitchens-2025-4> (дата обращения: 26.05.2025). – URL: <https://moluch.ru/archive/356/79602/> (дата обращения: 27.05.2025)

5. Ключевые компетенции персонала в условиях цифровой трансформации. – URL: <https://techtribute.ru/kljuchevye-kompetencii-personala-v-uslovijah/> (дата обращения: 27.05.2025)

6. Исследование: нехватка компетенций стала основным препятствием к цифровизации российских компаний. – URL: <https://news.microsoft.com/ru-ru/kmda/> (дата обращения: 27.05.2025)

7. Сысоева Е.А. Формирование современных компетенций у управленцев в условиях цифровой экономики // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 113-126. – DOI 10.18334/lim.9.1.114284

8. Цифровые навыки россиян. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1038822258.html> (дата обращения: 28.05.2025)

9. Digital skills benchmarking: Which industries are still closing the gap? – URL: <https://econsultancy.com/digital-skills-gap-industry-sector-learning/> (дата обращения: 28.05.2025)