

«Аналитическое агентство «Сегмент»



ИНИЦИАТИВНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

ТЕМА:

**«Профессиограмма специалиста информационно-аналитической службы (маркетолога-аналитика)»**

Исполнитель: Никитас Д.В.

СЕГМЕНТ

Смоленск, 2012

## Оглавление

Предисловие .....	3
1. Социально-демографические характеристики .....	6
1.1. Пол .....	6
1.2. Возраст .....	6
1.3. Уровень образования .....	7
1.4. Специфика образования .....	7
1.5. Знание иностранного языка.....	8
1.6. Уровень владения иностранным языком.....	8
1.7. Опыт работы.....	9
2. Должностная модель маркетолога-аналитика .....	11
Заключение .....	22

## Таблицы и рисунки:

Рис. 1. Возрастные характеристики маркетолога-аналитика .....	6
Рис. 2. Средний возраст маркетолога-аналитика по вакансиям (слева) и по опросу (справа).....	6
Рис. 3. Требования к наличию высшего образования и фактическое наличие .....	7
Рис. 4. Специфика образования маркетолога-аналитика: требования вакансий и первое образование опрошенных специалистов.....	8
Рис. 5. Уровень владения иностранным языком маркетологом-аналитиком.....	9
Рис. 6. Требования к опыту работы маркетолога-аналитика.....	9
Рис. 7. Опыт работы в должности, в отрасли и срок существования отдела/службы.....	10
Таблица 1 Должностная модель маркетолога-аналитика .....	12
Таблица 2 Принципиальная шкала развития компетенций .....	15
Таблица 3 Характеристика набора компетенций маркетолога-аналитика .....	15
Таблица 4 Шкала развития набора компетенций маркетолога-аналитика .....	17
Таблица 5 Ранжирование по степени важности компетенций маркетолога-аналитика .....	22

## Предисловие

Конкурентоспособность организации зависит от качества принимаемых маркетинговых решений. Хозяйствующий субъект должен продвигать свои конкурентные преимущества, зная ключевые факторы успеха рынка. Но принимать эффективное маркетинговое решение невозможно без качественной маркетинговой информации. В свою очередь качество собранной информации зависит от персонала, который занимался этим процессом. Значит, руководителям хозяйствующих субъектов следует уделить пристальное внимание уровню компетенции и социально-демографическим характеристикам персонала, занимающегося информационно-аналитическим обеспечением.

Информационно-аналитическое обеспечение маркетинга организаций – целенаправленная организованная деятельность специалистов, ответственных за сбор, обработку, анализ и представление внутренней и внешней маркетинговой информации, это непрерывный процесс поддержки управленческих решений в области маркетинга посредством определённых организационных структур и информационных систем и удовлетворение потребностей в информации маркетинга организации.

Цель информационно-аналитического обеспечения маркетинга – предоставление маркетологам информации, позволяющей обосновать целевые ориентиры, оптимальную последовательность действий для их достижения, а также промежуточные (текущие) критерии оценки получаемых результатов.

Эффективное и объективное управление предполагает точное знание ситуации, учёт влияющих факторов, умение прогнозировать развитие событий. Такой уровень управленческих решений в любой сфере может быть обеспечен только на основе информационно-аналитического обеспечения маркетинга.

Маркетолог-аналитик - реальный участник современного бизнеса, принятия управленческих решений на самом высоком управленческом уровне. Современный аналитик должен владеть новейшими компьютерными технологиями, необходимыми для оперирования информационными ресурсами, моделирования социальных процессов и представления управленческих сценариев.

Маркетолог-аналитик:

- владеет специальными методами работы с нестандартной информацией, получает её из электронных и сетевых источников;
- моделирует ситуацию, строит прогнозы, выявляет и экстраполирует тенденции развития объектов;
- знает специфику работы в аналитических службах;
- обладает умением оценки деловых партнёров, конкурентоспособности и инвестиционных возможностей отдельных организаций;
- имеет фундаментальные знания в области информационного анализа, экономики, менеджмента.

Объектом деятельности соответствующих специалистов является, во-первых, информация, а не технические или программные системы и, во-вторых, её содержательный, а не формальный аспект.

Дефицит таких специалистов в России обуславливает существование множества социально-экономических проблем. В том числе это отрицательно сказывается на эффективности инвестиций в экономику.

В настоящее время произошло организационное отделение информационно-аналитической деятельности маркетолога-аналитика от управленческой, важным компонентом которой она была и является. Это обусловлено следующими причинами:

- важность и ответственность управленческих решений, особенно в сфере маркетинга, ошибочность которых может стоить места на рынке;
- огромные объёмы информации, которую необходимо обрабатывать для выбора и обоснования правильного решения, особенно на верхних уровнях управления;
- отсутствие времени у руководителей, которые работают в условиях хронического перенапряжения;
- предприниматели и управленцы чаще всего не являются профессионалами в информационной области и не владеют приёмами сбора, обработки и анализа информации.

По мнению агентства, выделяются следующие факторы, обуславливающие внимание к деятельности маркетолога-аналитика:

- существование дефицита аналитиков;
- отсутствие обоснованной модели профессиональных компетенций специалистов в сфере информационно-аналитического обеспечения;
- требование совершенствования практики профессионально-квалификационного развития информационно-аналитического персонала.

Очень часто на аналитика (маркетолога-аналитика) ввиду ограниченности зарплатного бюджета и штатного расписания вешают обязанности по продвижению компании, PR-сопровождению, проведению акций и т.п. мероприятий, что находится в сфере компетенции других отраслей маркетинга.

Целью настоящего исследования явилась необходимость сформировать профессиональный портрет (профессиограмму) маркетолога-аналитика.

В связи с этим представляет интерес решение следующих практических и исследовательских задач:

- описать социально-демографические характеристики маркетологов-аналитиков,
- уточнить необходимые знания, навыки и личные качества специалистов,
- выяснить выполняемые функции по поиску, сбору, аналитической обработке и представлению информации маркетологом-аналитиком,
- разработать должностную модель маркетолога-аналитика.

Исследование состояло из двух частей.

1) Анализ вакансий маркетолога-аналитика и смежных с ним профессий по материалам профессионального сайта hh.ru (результаты анализа докладывались на Международной научно-практической конференции «Конкурентоспособность региона: механизмы формирования в современных условиях», прошедшей в Смоленском филиале РАНХиГС 16-17 мая 2012 года).

Проведён качественный анализ вакансий маркетолога-аналитика и смежных с ним профессий по материалам профессионального сайта hh.ru: аналитик, аналитик

в отдел маркетинга, аналитик исследований рынка, аналитик-маркетолог, аналитик промышленных рынков, аналитик по мониторингам (розничный сегмент), аналитик службы исследований, аналитик СМИ, ведущий аналитик (Market Research), главный специалист отдела исследования рынка, исследователь рынка, исследователь-аналитик, маркетолог-аналитик, редактор портала (раздел «Исследования»), руководитель аналитического отдела (старший аналитик), руководитель проектов/аналитик, специалист отдела аналитики, специалист по исследованиям (аналитик), специалист по маркетингу/маркетолог-аналитик, старший аналитик, старший аналитик в отдел количественных исследований.

Аналізу были подвергнуты 46 вакансий следующих компаний: ALIBRA SCHOOL, Bertica Investments Ltd, ConsulTeam, Cornerstone, GfK Rus, Group of Investing Companies, HeadHunter:Департамент маркетинга, Inspired Games, Lion King, MAR Consult, M-Shoes, Profi Online Research, Top of Mind, Агентство Промышленной Информации, Айкумен, Анкор, Арсенал холдинг, Бизнес Регион, Биосфера, Диана, Диваны и кресла, Дирекция строительства и эксплуатации объектов гаражного назначения, Контти, КупПо, Кухонная студия Мария, Медком-МП, МИЦ-Финанс, Новосибхимфарм, Объединенная Инновационная Корпорация, Объединенная компания Афиши и Рамблера, Опора-Кредит, Почта России, Публичная Библиотека, Риелло-Холдинг, РОНИКОН, СтройЩебень, ТД-ОМИС, Темпл Бар, ТопЭксперт.РФ, Трейд.Су, ФАРМПРОЕКТ, Фармэксперт, ФИНОТДЕЛ, ФСК Лидер, Эй Ти Консалтинг, Эксмо.

Вакансии опубликованы на сайте с января по май 2012 года.

2) Онлайн-анкетирование среди маркетологов-аналитиков.

В период с 18 июня по 23 августа 2012 года было проведено онлайн-анкетирование среди маркетологов-аналитиков нескольких городов России посредством инструмента GoogleDocs. Было опрошено 54 специалиста российских компаний, среди компаний, чьи представители приняли участие в опросе: «Ключ здоровья», «Арсенал-СТ», «УльтрaСтар», Netris, «Биофармос», «КОМПЛЕТО» и другие.

## 1. Социально-демографические характеристики

### 1.1. Пол

В отношении требований к полу маркетолога-аналитика работодатели не считают принципиальной какую-либо половую принадлежность работника. Только в 1-й вакансии (2,2%) предъявлены требования исключительно к мужчине.

В онлайн-анкетировании было опрошено 25 мужчин и 29 женщин.

### 1.2. Возраст

В отношении возраста для большинства (69,6%) работодателей не важен возраст. Для 2 работодателей не важна нижняя планка, но важна верхняя планка – 40 лет, для 1 работодателя не важна верхняя планка, важна нижняя планка – 25 лет. В среднем работодатели ищут маркетолога-аналитика в возрасте 24-38 лет, иными словами его средний возраст составляет 31 год (см. рис. 2).

Большинство принявших участие в опросе – специалисты в возрасте 25-34 лет (63%). Данный показатель можно с известной долей вероятности экстраполировать и на всё сообщество маркетологов-аналитиков, предположив, что в данной профессии работают люди именно такого возраста (см. рис. 1). Средний возраст специалистов, принявших участие в опросе – 34 года (см. рис. 2).



Рис. 1. Возрастные характеристики маркетолога-аналитика



Рис. 2. Средний возраст маркетолога-аналитика по вакансиям (слева) и по опросу (справа)

### 1.3. Уровень образования

Принципиальным для работодателя является вопрос об уровне образования. Для 83% заявленных вакансий важно, чтобы это было высшее образование (см. рис. 3). Для 15% - не имеет значения, и для 2% - возможен вариант с незаконченным высшим образованием.

Заявленный уровень образования в анкетах опроса показывает, что все участники опроса имеют высшее образование (см. рис. 3). А 13% имеют и учёную степень кандидата или доктора наук.

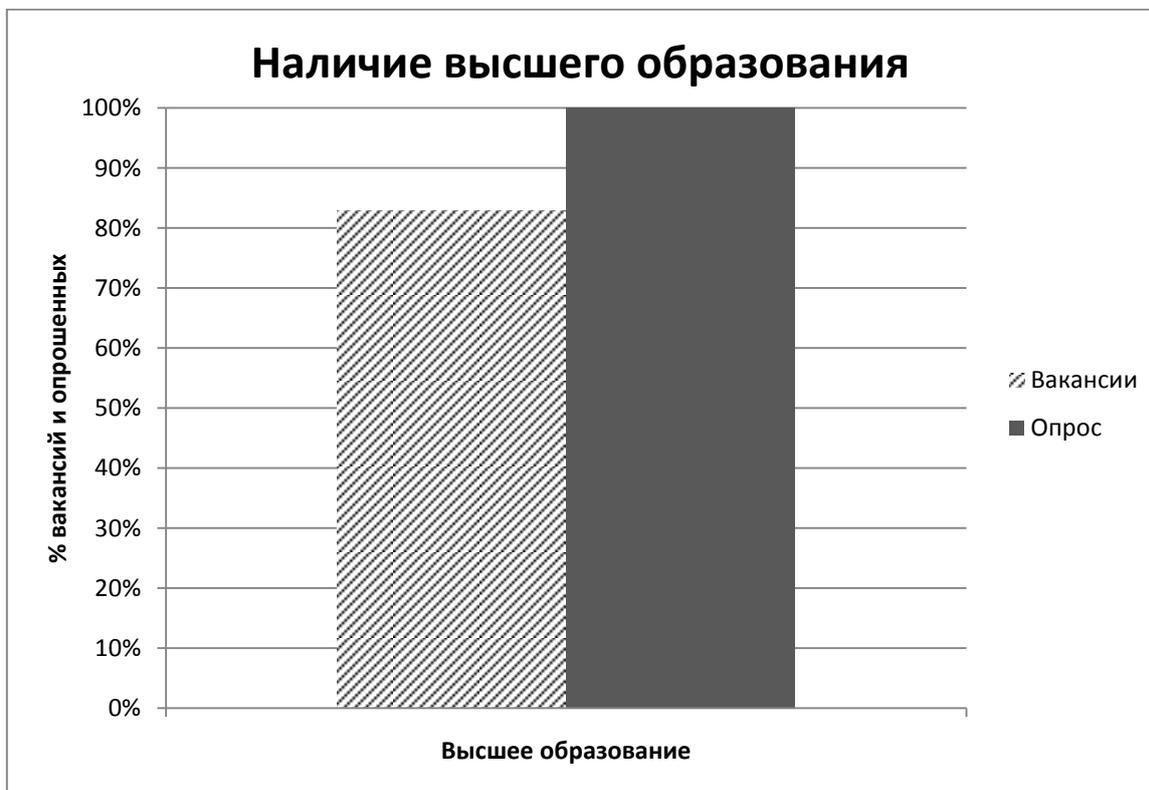
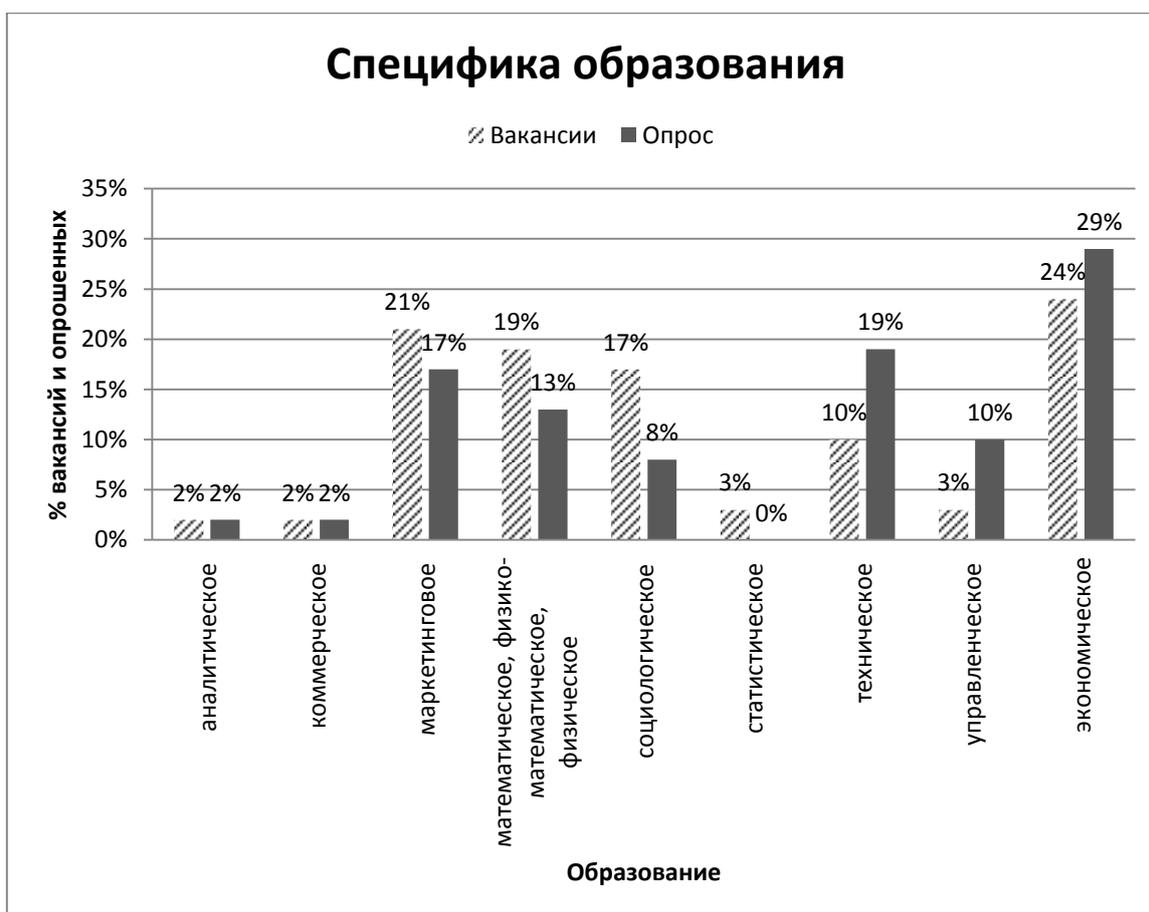


Рис. 3. Требования к наличию высшего образования и фактическое наличие

### 1.4. Специфика образования

Специфика образования важна в 59% вакансий. В них работодатели указывают пожелания к специфике образования маркетолога-аналитика. Среди этих вакансий предъявляются следующие требования к образованию (см. рис. 4).

В опросе работающих маркетологов-аналитиков было предложено охарактеризовать своё первое образование. Выдвигалась гипотеза, что наличие маркетингового образования не является непременным условием работы маркетологом-аналитиком. Ответы респондентов это ярко иллюстрируют (см. рис. 4). Непосредственно маркетинговое образование имеют только 17% специалистов. Лидирующие позиции занимают экономическое (29%), техническое (19%), а также математическое (физико-математическое, физическое) (13%) образование. Следует отметить, что и чисто аналитическое образование – графа была заполнена и так – имеют 2% специалистов. Кроме предложенных в анкете характеристик образований, были названы и единичные варианты в графе «Другое»: гуманитарное, историческое, международные отношения, педагогическое, психологическое, филологическое.



*Рис. 4. Специфика образования маркетолога-аналитика: требования вакансий и первое образование опрошенных специалистов*

### 1.5. Знание иностранного языка

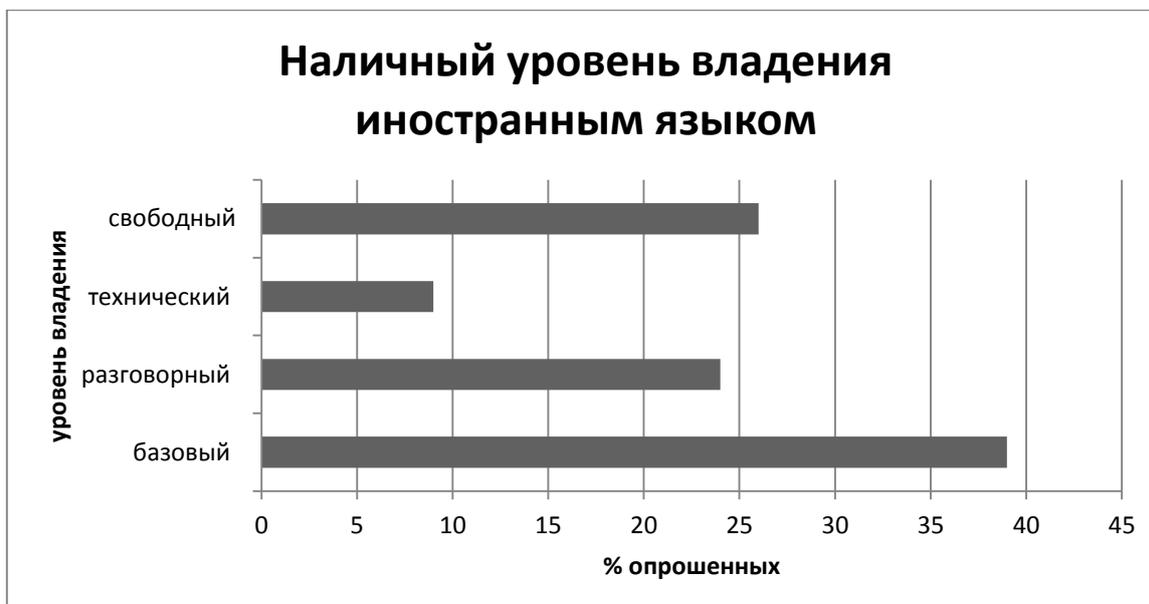
Что касается знаний иностранного языка, в 35% вакансий предъявляются требования по знанию иностранного языка (во всех случаях это английский язык), и в 65% - соответственно, нет.

Только один из опрошенных специалистов заявил, что он не владеет иностранным языком. Подавляющее большинство из остальных (соответственно владеющих иностранным языком) в качестве своего основного иностранного языка указали английский язык (94%).

### 1.6. Уровень владения иностранным языком

Среди вакансий, где предъявляются требования по знанию английского языка, в 82% случаев указан требуемый уровень языка. Во всех случаях это уровень языка не ниже intermediate (среднего уровня).

Среди тех опрошенных, кто владеет языком, большинство им владеет на базовом уровне (знание грамматических основ и лексического минимума) - 39%. Примерно одинаковое количество специалистов, знающих иностранный язык на разговорном уровне (способность вести беседу) - 24%, и владеющих свободно (владение на уровне носителя) – 26% (см. рис. 5).



*Рис. 5. Уровень владения иностранным языком маркетологом-аналитиком*

### 1.7. Опыт работы

Как известно, российской экономике, работающей на принципах рынка и, соответственно, требующей отслеживать внешнюю среду и её анализировать, в 2012 году исполнилось не более двадцати лет. В связи с этим представляет интерес, насколько опытные работают маркетологи-аналитики на рынке, как долго они работают в своей конкретной отрасли народного хозяйства и как давно в компании появилась должность маркетолога-аналитика или специальный отдел.

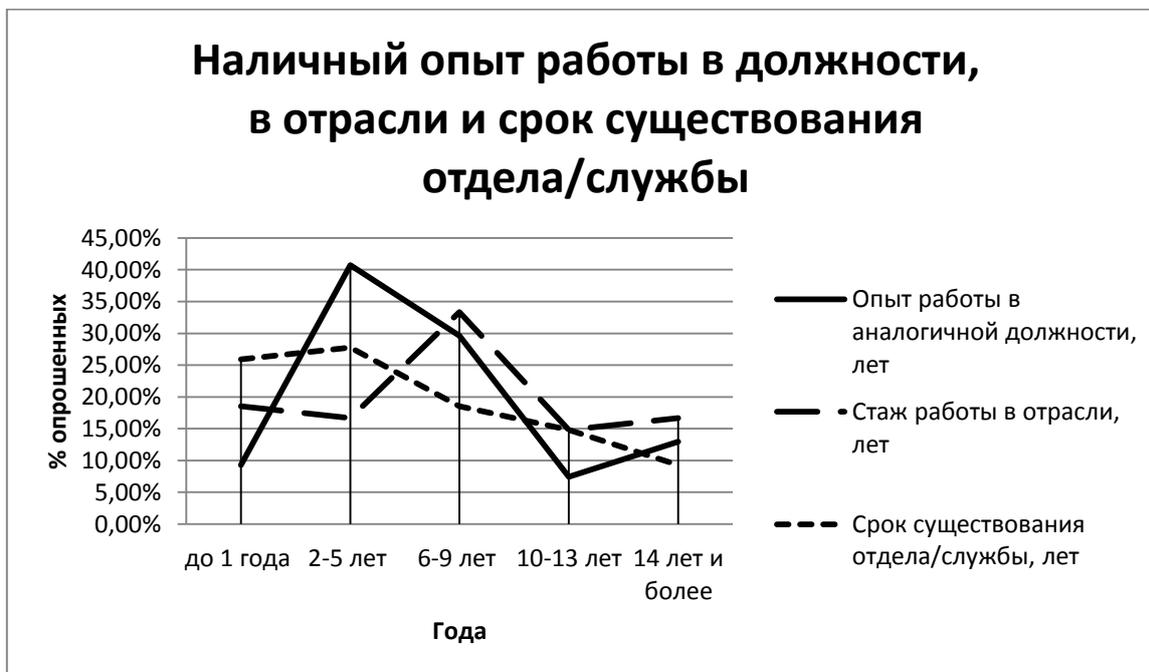
Работодателями предъявляются требования к опыту работы до этого в должности маркетолога-аналитика или аналогичных должностях (см. рис. 6).



*Рис. 6. Требования к опыту работы маркетолога-аналитика*

Как показали данные опроса, более 40% маркетологов-аналитиков имеют опыт работы в 2-5 лет. Это коррелирует с тем, что в возрасте 25-29 лет (в который укладывается опыт работы после института в 2-5 лет) работает 19%, а ещё 15%

специалистов находятся в возрасте 30-34 лет (см. рис. 7). При этом налицо тенденция, что маркетологи-аналитики работают в этой отрасли дольше, чем на соответствующей должности: 33% маркетологов-аналитиков работают в отрасли 6-9 лет (см. рис. 7). Скорее всего, это было вызвано тем, что сама должность (или отдел) появились не так давно, и конкретного специалиста либо перевели с другой должности, либо вменили соответствующие обязанности. В организации у 28% маркетологов-аналитиков должность (отдел) существует 2-5 лет (см. рис. 7). При этом 7% опрошенных специалистов работают вне рамок какого-либо отдела, а как индивидуальные специалисты.



*Рис. 7. Опыт работы в должности,  
в отрасли и срок существования отдела/службы*

## 2. Должностная модель маркетолога-аналитика

Одной из задач исследования было уточнение необходимых в реальной практической деятельности знаний, навыков и личных качеств маркетолога-аналитика. Под знаниями здесь будем понимать те интеллектуальные представления, которые есть у специалиста, под навыками будем понимать практические умения специалиста, позволяющие ему претворять в жизнь имеющиеся знания, а под личными качествами – набор личностных характеристик маркетолога-аналитика как человека.

Ещё одной задачей являлось выяснение функциональных обязанностей маркетолога-аналитика в разрезе трёх видов его деятельности: поиск и сбор информации, аналитическая обработка, представление информации.

В рамках анализа вакансий и анализа результатов опроса было проведено структурирование и обобщение информации. Были определены наиболее востребованные как работодателем в вакансиях, так и практической деятельностью специалистов знания, навыки и личные качества маркетолога-аналитика. Были выявлены ожидаемые и реально исполняемые функции специалиста по поиску (сбору), аналитической обработке и представлению информации.

На основании данной структуризации и обобщения была предложена должностная модель маркетолога-аналитика (см. табл. 1).

Цель разработки модели – унификация требований к маркетологам-аналитикам.

Задачи, необходимые решить с помощью модели:

- определение профессиональных требований к маркетологу-аналитику,
- определение выполняемого функционала в хозяйствующем субъекте,
- определение необходимых компетенций.

Функции, выполняемые моделью:

- выявление основных личных качеств и компетенций человека, необходимых для выполнения функциональных обязанностей маркетолога-аналитика,
- оценка уровня владения компетенциями и степени удовлетворения требованиям к маркетологу-аналитику,
- обеспечение возможности отбора претендентов на исполнение должности маркетолога-аналитика.

Принципы построения модели:

- приоритет личностных и компетентностных характеристик,
- взаимосвязь компетенций, требований и обязанностей,
- последовательность выполнения функциональных обязанностей.

*Таблица 1*  
*Должностная модель маркетолога-аналитика*

Функции	Обязанности	Требования		
		к знаниям	к навыкам	к личным качествам
поиска, сбора информации, проведения исследований	<p>организация и проведение различных маркетинговых исследований (разработка методик, консультации исполнителей, контроль, обработка данных, подготовка сводных отчетов);</p> <p>поиск и сбор маркетинговой информации в открытых источниках;</p> <p>организация мониторингов и их обработка, разработка и ведение баз данных (конкуренты, сегменты, товарные категории, цены, каналы);</p> <p>проведение экспертных интервью, опроса;</p> <p>взаимодействие с исследовательскими агентствами, отвечающими за сбор данных (от брифинга и выбора подрядчика до получения отчета);</p> <p>выполнение по запросам подразделений и руководства разовых заданий по сбору и анализу информации (самостоятельно либо с привлечением подрядчика);</p> <p>сбор статистики;</p> <p>проведение онлайн-опросов: от разработки анкеты до написания отчета и подготовки материалов для публикации;</p> <p>проведение социологических опросов, работа с базами ВЭД по определению данных импорта-экспорта продукции;</p> <p>координация работы интервьюеров, составление отчетности по исследованиям;</p> <p>работа с поисковыми системами</p>	<p>технологии планирования и прогнозирования;</p> <p>методика проведения исследований;</p> <p>обширное знание источников вторичной информации;</p> <p>общее понимание состояния экономики РФ и тенденциях в основных отраслях;</p> <p>знание общедоступных (Яндекс и Google) и профессиональных (Public.ru, Integrum, Медиалогия) поисковых и аналитических систем;</p> <p>теория и практика маркетинга;</p> <p>современные методы маркетинговых исследований, принципов организации исследовательских работ;</p> <p>системы автоматизированного мониторинга;</p>	<p>управления проектами;</p> <p>работы с аналитическими базами данных;</p> <p>умения проводить интервью;</p> <p>работы с большими объемами информации, в т.ч. текстовой (быстрый просмотр, а не чтение, выделение сути);</p> <p>составления поисковых запросов;</p> <p>умения оптимизировать выгрузки из поисковых систем;</p> <p>опыт работы с открытыми источниками – рассылки, подписки, фильтры;</p> <p>организации и проведения качественных и количественных исследований;</p>	<p>аккуратность, активная жизненная позиция, внимание к деталям, высокая работоспособность, дисциплинированность, инициативность, исполнительность, любознательность, обучаемость.</p> <p>переключаемость, стрессоустойчивость, умение быстро адаптироваться к новой ситуации, умение работать в ограниченных сроках, усидчивость, целеустремленность, честность, порядочность, четкость в работе.</p>

Функции	Обязанности	Требования		
		к знаниям	к навыкам	к личным качествам
			определение методологии исследования, выборки, составления брифа, обработки данных опросов; умение пользоваться несколькими источниками	
<i>анализа и аналитической обработки информации</i>	анализ рынков: обработка и анализ входящей информации; анализ информации и самостоятельное ведение аналитических проектов; прогнозирование рынков; оценка эффективности маркетинговой активности; формулировка выводов; определение позиции продукта относительно аналогичных или схожих продуктов конкурентов; построение моделей размера рынка; выпуск регулярных обзоров для различных групп внутренних клиентов; выявление новых сегментов рынка и новых продуктов; руководство аналитической частью исследовательских проектов; адаптация и внедрение методик анализа; осуществление расчетов в статпакетах SPSS и Excel; анализ экономических показателей; сегментирование; разработка системы мониторинга клиентской	методы статистического анализа данных; специализированные программы по статистике: SPSS, Statistica; знание основ статистики; методы факторного анализа, матричного планирования, многоуровневого шкалирования; знание методов анализа рынков; методы анализа данных; формы и методы математического анализа и прогнозирования	структурирования, систематизации информации; анализировать неструктурированную информацию и делать выводы; анализа публикаций СМИ; построения аналитических выводов; формирования рекомендаций; проведения анализа внешней и внутренней среды, мониторинга и анализа рынков; анализа целевой аудитории,	умение выделять приоритеты, умение смотреть на ситуацию с разных ракурсов, структурированный подход, точность, тщательность, умение думать и сопоставлять цифры и факты,

Функции	Обязанности	Требования		
		к знаниям	к навыкам	к личным качествам
	активности и эффективности работы каждого из типов клиентов; самостоятельный маркетинговый анализ; подготовка информационных обзоров			
<i>представления информации</i>	подготовка презентаций и аналитических материалов; подготовка информации для отчета; маркетинговых обоснований и рекомендаций по внутренней и внешней информации; подготовка отчетов о проделанной работе; подготовка презентаций для выступления руководства на различных мероприятиях; написание аналитических отчетов и записок по состоянию рынка; подготовка презентаций по результатам проведенного анализа; презентация результатов исследования; аналитические записки с рекомендациями; представление итогов работы в виде графиков и диаграмм;	компьютерные программы: MS Word, Internet, MS Visio, MS Project, ARIS, MS Excel (сводные таблицы, функции, фильтры, массивы, макросы, статистический пакет, пакет анализа данных, графики, диаграммы), MS Access, MS PowerPoint;	написания тематических обзоров и статей, подготовки аналитических отчетов; владения грамотным русским языком; редактирования чужих текстов; проведения презентаций; визуализации полученных данных; создания отчетов по конкурентам;	пунктуальность, умение работать с людьми – слушать, выступать и убеждать, великолепная память, убедительность, уверенность в себе

Маркетолог-аналитик должен постоянно развивать в себе определённый набор компетенций. Компетенция – (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также, в определённой широкой области.

Принципиальная шкала развития компетенций представлена в табл. 2.

*Таблица 2*

*Принципиальная шкала развития компетенций*

<b>Уровни</b>	<b>Поведенческие проявления</b>
3 (уровень мастерства)	<i>В дополнение к уровню 2:</i> Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Специалист успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
2 (уровень опыта)	<i>В дополнение к уровню 1:</i> Специалист полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций
1 (уровень развития)	Специалист находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает её важность, эффективно её применяет в простых, привычных рабочих условиях
0 (уровень некомпетентности)	Специалист не владеет компетенцией, не понимает её важности, не пытается её применять и развивать

Представим модель компетенций маркетолога-аналитика, состоящую из характеристики набора компетенций маркетолога-аналитика (табл. 3) и шкалы развития набора компетенций маркетолога-аналитика (табл. 4).

*Таблица 3*

*Характеристика набора компетенций маркетолога-аналитика*

<b>Компетенция</b>	<b>Характеристика</b>
<i>системное мышление</i>	эффективно анализирует большие объёмы информации, формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности, оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений
<i>аналитическое мышление</i>	ясно, логично мыслит, чётко структурирует информацию, видит основные закономерности, причинно-следственные связи
<i>самоорганизация</i>	планирует свою работу, реалистично оценивает время и ресурсы, осмысленно принимает задачи от руководителя
<i>клиентоориентированность (ориентация на внутреннего клиента)</i>	проясняет потребности внутренних клиентов, находит оптимальные варианты сотрудничества, ориентируется на долгосрочные отношения с клиентами, оперативно реагирует на клиентские запросы

<b>Компетенция</b>	<b>Характеристика</b>
<i>ориентация на результат</i>	нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении, ищет возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от них, принимает на себя ответственность за результаты своей работы
<i>ответственность</i>	самостоятельно и своевременно принимает решения, ставит перед собой амбициозные, сложные цели, не останавливается на достигнутом, нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении, принимает на себя ответственность за результаты своей работы и деятельности подчинённых
<i>саморазвитие</i>	адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны, регулярно предпринимает действия по саморазвитию, успешно применяет полученные знания и навыки в своей профессиональной деятельности
<i>командность</i>	поддерживает «командный дух», в своих действиях исходит из общих целей, нацелен на конструктивное решение конфликтов
<i>коммуникабельность</i>	доброжелателен и конструктивен в общении, ясно излагает свою позицию, внимателен к словам собеседника

Таблица 4

Шкала развития набора компетенций маркетолога-аналитика

Компетенция	0 (уровень некомпетентности)	1 (уровень развития)	2 (уровень опыта)	3 (уровень мастерства)
<i>системное мышление</i>	Не склонен к анализу, действует по наитию, не выделяет главного, оставляет без внимания значимые аспекты ситуации Принимает необдуманные решения, не оценивает риски и последствия	Видит разные факторы, влияющие на ситуацию Структурирует информацию на основе значимых, не противоречащих друг другу критериев Делает логичные, непротиворечивые выводы В знакомой области видит причинно-следственные связи и основные закономерности, формирует системное понимание ситуации	Анализируя информацию, отделяет главное от второстепенного Видит причинно-следственные связи, выявляет основные закономерности при анализе любых вопросов, в том числе, выходящих за рамки его непосредственных интересов и компетентности Адекватно оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений, видит барьеры на пути достижения поставленных целей и способы их преодоления Мыслит вариативно: предлагает несколько различных решений проблемы не ограничивается стандартными вариантами	Эффективно достраивает целостную картину ситуации даже в условиях недостатка информации, делает верные выводы на основании неполных и/или противоречивых данных
<i>аналитическое мышление</i>	Не склонен к анализу, действует по наитию Не выделяет главного, оставляет без внимания значимые аспекты ситуации	Видит разные факторы, влияющие на ситуацию Делает логичные, непротиворечивые выводы	Анализируя информацию, отделяет главное от второстепенного Видит причинно-следственные связи, выявляет основные закономерности	Формирует целостное, системное понимание ситуации, учитывает широкий контекст Видит неявные взаимосвязи, понимает, как

Компетенция	0 (уровень некомпетентности)	1 (уровень развития)	2 (уровень опыта)	3 (уровень мастерства)
			Структурирует информацию на основе значимых, не противоречащих друг другу критериев	изменение одного элемента влечёт за собой изменение других элементов и системы в целом
<i>самоорганизация</i>	Не может организовать свою деятельность даже при чётких инструкциях руководства Регулярно опаздывает, забывает выполнить определённые дела, не помнит о сроках	Принимая задачи у руководителя, уточняет сроки, образ результата, формы контроля Эффективно планирует время и ресурсы для хорошо значимых по опыту задач Избегает авралов, вызванных собственной неорганизованностью	Расставляет задачи по приоритетности, ориентируясь на критерии важности срочности, фокусируется на выполнении приоритетных задач, не «разбрасывается», пытаюсь выполнить много дел сразу Заранее планирует последовательность шагов по выполнению поставленной задачи Своевременно выполняет поставленные перед ним задачи, при необходимости систематизирует и хранит информацию о задачах и сроках Реалистично оценивает время и ресурсы для новых задач	При планировании учитывает возможность изменения ситуации, закладывает временные резервы, понимает, где нужно детальное планирование, а где оно нецелесообразно и потребуются действия «по ситуации» Выявляет закономерности своего подразделения и адаптируется к ним
<i>клиентоориентированность (ориентация на внутреннего клиента)</i>	Проявляет эмоциональную несдержанность (некорректен, не скрывает своего недовольства) Затягивает реализацию клиентских запросов, действует по принципу «без меня не обойдётся»	Конструктивно взаимодействует с внутренними клиентами независимо от их индивидуальных особенностей, Соблюдает	Проясняет потребности внутренних клиентов Находит оптимальные взаимовыгодные варианты сотрудничества с внутренними клиентами Действует оперативно, не затягивает реализацию	Формирует потребности клиентов, находит возможности для удовлетворения этих потребностей Ставит долгосрочные взаимовыгодные отношения с

<b>Компетенция</b>	<b>0 (уровень некомпетентности)</b>	<b>1 (уровень развития)</b>	<b>2 (уровень опыта)</b>	<b>3 (уровень мастерства)</b>
	Нарушает достигнутые договорённости	договорённости, достигнутые с клиентом. Делает всё от него зависящее, чтобы выполнить взятые на себя обязательства	клиентских запросов Готов предпринимать действия за рамками формальных обязанностей ради интересов клиента (если это не противоречит интересам организации)	клиентами выше краткосрочной выгоды
<i>ориентация на результат</i>	Ориентирован на процесс, невнимателен к качеству результата и срокам его достижения, нуждается в постоянном «подстёгивании» При возникновении трудностей быстро сдаётся, «опускает руки» Приписывает ответственность за неудачи внешним обстоятельствам или другим людям	Качественно и своевременно выполняет принятые на себя обязательства Проявляет настойчивость в достижении целей при отсутствии серьёзных препятствий Сохраняет высокую работоспособность в стандартных ситуациях, при отсутствии стресса и перегрузок	С готовностью берётся за решение сложных задач Проявляет упорство в преодолении трудностей Находит возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от них Принимает личную ответственность за результаты и качество своей работы (и за успехи, и за неудачи) Обладает высокой работоспособностью, в том числе в ситуациях стресса, перегрузок	Ориентирован на достижение успеха: самостоятельно ставит перед собой амбициозные цели, постоянно повышает «целевую планку» достижений Сохраняет веру в успех и работоспособность даже в самых сложных ситуациях
<i>ответственность</i>	Увлекается процессом в ущерб результату, невнимателен к качеству результата и/или срокам его достижения Избегает принятия решений Приписывает ответственность за неудачи	Своевременно, в режиме минимально необходимых согласований принимает решения в стандартных рабочих ситуациях С готовностью берётся за решение	Ориентирован на достижение успеха: самостоятельно ставит перед собой амбициозные цели, постоянно повышает «целевую планку» достижений Находит возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от	Своевременно, в режиме минимально необходимых согласований принимает решения в сложных ситуациях, характеризующихся высокой степенью риска и

Компетенция	0 (уровень некомпетентности)	1 (уровень развития)	2 (уровень опыта)	3 (уровень мастерства)
	внешним обстоятельствам или другим людям Не принимает ответственность за работу своей команды	сложных задач Обладает высокой работоспособностью (способен выносить перегрузки, стресс)	них	неопределённости Обладает готовностью к расширению зоны своей ответственности и полномочий Сохраняет веру в успех и работоспособность даже в самых сложных ситуациях
<i>саморазвитие</i>	Некритичен по отношению к себе, не видит своих ограничений и зон для развития Отрицает необходимость саморазвития, считает, «что уже всё и так знает», сопротивляется развивающим мероприятиям	Признаёт полезность и необходимость саморазвития Видит свои сильные и слабые стороны По инициативе руководства, эпизодически знакомится с изменениями в профессиональной среде, приобретает отдельные новые знания и навыки под конкретные задачи Открыт к обратной связи, корректирует своё поведение на её основе	Ставит перед собой конкретные цели по развитию Мотивирован обучаться, «вкладывается» в своё обучение (тратит дополнительное время, деньги) Задействует разнообразные источники развития: чтение литературы, обмен опытом, посещение тренингов, семинаров и т.д. Регулярно отслеживает последние изменения в профессиональной среде, приобретает новые знания и навыки под конкретные задачи Запрашивает обратную связь Применяет усвоенные знания и навыки в своей работе	Понимает, какие знания и навыки потребуются в будущем. Соотносит цели индивидуального развития с требованиями своей будущей работы. Заранее предпринимает самостоятельные шаги, направленные на получение этих знаний и навыков

<b>Компетенция</b>	<b>0 (уровень некомпетентности)</b>	<b>1 (уровень развития)</b>	<b>2 (уровень опыта)</b>	<b>3 (уровень мастерства)</b>
<i>командность</i>	Вступает в открытую конкуренцию, руководствуется в своих действиях, прежде всего, личными интересами Воспринимает собственную деятельность как отдельную, изолированную от других	Не замыкается на своём участке работы, оказывает коллегам помощь в ответ на их запросы	Проявляет активное равнодушное отношение к проблемам своей команды. По собственной инициативе предлагает помощь коллегам, оказывает им поддержку В конфликтных, спорных ситуациях не руководствуется личными и узкофункциональными интересами, а исходит из общих целей более высокого порядка	Формирует и поддерживает позитивный «командный дух» в своём коллективе, находит точки соприкосновения интересов разных членов команды, транслирует ценность совместной работы Эффективен и востребован в роли посредника в регулировании спорных ситуаций между коллегами
<i>коммуникабельность</i>	Не способен ясно изложить свою позицию, невнятен и нечётко в коммуникации Избегает контактов с другими Отталкивает людей некорректной манерой общения	Проявляет доброжелательность, конструктивность в общении Говорит по существу, придерживается целей коммуникации, ясно излагает свои мысли	Логично выстраивает коммуникации, приводит необходимую и достаточную информацию Внимателен к мнениям других людей, выслушивает, проясняет их позиции	Адаптирует стиль взаимодействия к контексту ситуации, особенностям аудитории Успешно налаживает эмоциональный контакт с различными собеседниками

В ходе анкетирования респондентам было предложено проранжировать степень важности личных компетенций маркетолога-аналитика, выставить соответствующий ранг от 1 до 9, где 1 – наиболее важная компетенция, 9 – наименее важная компетенция (см. табл. 5).

*Таблица 5*  
*Ранжирование по степени важности компетенций маркетолога-аналитика*

<b>Ранг</b>	<b>Компетенция</b>
1	системное мышление
2	аналитическое мышление
3	саморазвитие
4	ориентация на результат
5	самоорганизация
6	клиентоориентированность (ориентация на внутреннего клиента)
7	ответственность
8	коммуникабельность
9	командность

Как видно из результатов опроса, наиболее важные компетенции, по мнению самих маркетологов-аналитиков, это системное и аналитическое мышления, а также умение саморазвиваться.

### **Заключение**

Таким образом, поставленные в ходе инициативного исследования агентства «Сегмент» задачи были полностью решены. Представленная в ходе исследования должностная модель может быть апробирована в аналитических и маркетинговых подразделениях компаний.

Настоящая модель также апробирована в ходе диссертационного исследования Никитаса Д.В., принятого к рассмотрению «Финансовым университетом при Правительстве России».

При использовании данного исследования и результатов данного исследования ссылка на «Аналитическое агентство «Сегмент» и автора исследования - обязательна.