

**С. А. Шапиро**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[sergey\\_shapiro@mail.ru](mailto:sergey_shapiro@mail.ru)  
Академия труда и социальных отношений,  
Москва, Российская Федерация*

**А. Б. Вешкурова**

*Кандидат экономических наук,  
[veshenka@bk.ru](mailto:veshenka@bk.ru)  
Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)),  
Москва, Российская Федерация*

**Р. Р. Лукьянова**

*Кандидат экономических наук,  
[gimaeva\\_rushana@mail.ru](mailto:gimaeva_rushana@mail.ru)  
Академия труда и социальных отношений,  
Москва, Российская Федерация*

**О. В. Никонова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[oknikonova@yandex.ru](mailto:oknikonova@yandex.ru)  
Институт дополнительного профессионального образования  
работников социальной сферы,  
Департамент труда и социальной защиты населения,  
Москва, Российская Федерация*

**Исследование предпочтений российских студентов  
управленческих специальностей,  
получающих высшее образование  
в условиях цифровой трансформации экономики**

***Аннотация:** В данной работе рассмотрены основные подходы к совершенствованию процесса обучения студентов управленческих специальностей высшей школы в условиях внедрения цифровых технологий. Показаны результаты исследования приоритетов студентов относительно формы и подачи изучаемого материала, описан их анализ и интерпретация. Сделаны выводы авторского коллектива о тенденциях и перспективах цифровизации системы высшего управленческого образования в Российской Федерации.*

**Ключевые слова:** цифровизация экономики, приоритеты студентов в процессе обучения управленческим специальностям, менеджмент, компетенции, креативность, социальный интеллект.

**S. A. Shapiro**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc.Prof.,  
[sergey\\_shapiro@mail.ru](mailto:sergey_shapiro@mail.ru)*

*Academy of labor and social relations,  
Moscow, Russian Federation*

**A. B. Veshkurova**

*Cand. Sci. (Econ.),  
[veshenka@bk.ru](mailto:veshenka@bk.ru)*

*Russian University Transport (RUTH),  
Moscow, Russian Federation*

**R. R. Lukyanova**

*Cand. Sci. (Econ.),  
[gimaeva\\_rushana@mail.ru](mailto:gimaeva_rushana@mail.ru)*

*Academy of Labor and Social Development,  
Moscow, Russian Federation*

**O. V. Nikonova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc.Prof.,  
[oknikonova@yandex.ru](mailto:oknikonova@yandex.ru)*

*Institute for Additional Vocational Education of Social Workers,  
Department of Labor and Social Protection,  
Moscow, Russian Federation*

### **Study of the preferences of Russian students of management specialties who receive higher education in the conditions of digital transformation of the economy**

**Annotation:** This work considers the main approaches to improving the process of teaching students of management specialties of higher education in the context of the introduction of digital technologies. The results of the study of students' priorities regarding the form and presentation of the studied material are shown, their analysis and interpretation are described. The conclusions of the author's team on the trends and prospects for digitalization of the higher management education system in the Russian Federation were made.

**Keywords:** digitalization of the economy, priorities of students in the process of teaching managerial specialties, management, competencies, creativity, social intelligence.

Традиционные подходы к управлению организацией и персоналом, такие как управление брендом компании, управление производительностью труда и другие, были созданы в эпоху индустриализации, когда организации были в основном локальными, а стоимость продукции создавалась массовым производством и его масштабами.

Впоследствии фокус в управленческих технологиях сместился к накоплению знаний и управлению ими, поэтому следующую эпоху можно назвать «Эрой экспертных знаний». Ориентация на эффективность, контроль качества, накопление знаний переросло в вертикализацию, спецификацию и управление знаниями<sup>1</sup>.

Культура традиционных организаций формировалась под влиянием вышеуказанных подходов — им присуще создание хранилищ информации, низкая кооперация труда, внутренняя конкуренция, универсальные подходы к управлению.

Цифровая трансформация экономики создала новый способ мышления, стала драйвером для развития таких компетенций, как гибкость, инновационность, стратегическое мышление, ориентация на будущее.

В конце XX века появился термин «VUCA мир»: Volatility — Изменчивость, Неустойчивость; Uncertainty — Неопределенность, Complexity — Сложность; Ambiguity — Неясность, Двусмысленность, который порождает новые факторы конкурентоспособности организаций: гибкие способы организации работы, кроссфункциональные команды, создание и обмен знаниями, дизайн-мышление.

Не утихают дискуссии на тему, какие последствия будет иметь цифровая трансформация для рынка труда.

Компания Deloitte провела исследование «Какие ключевые компетенции необходимы в эпоху цифровых технологий?»<sup>2</sup> на рынке труда Швейцарии. Можно выделить следующие ключевые результаты:

*Автоматизация создает рост занятости.* Из 800 000 или около того новых рабочих мест, созданных в период с 1990 по 2013 год, около

---

<sup>1</sup> Performance Management 4.0. How Design Thinking creates people-centered Performance Improvement Режим доступа: <https://projlink.net/consulting/performance-management-4-0/> (дата обращения: 26.10.2020).

<sup>2</sup> Исследование Deloitte «What key competencies are needed in the digital age?» Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html> (дата обращения: 26.10.2020).

200 тыс., вероятно, можно отнести исключительно к автоматизации. И в последующие годы автоматизация будет продолжать создавать больше рабочих мест, чем разрушать. Также представляется вероятным, что трансформация профессиональных ролей и смещение рабочих мест как внутри, так и между секторами ускорится.

*Увеличение знаний и интенсивности обучения.* В последние годы значительно увеличилось количество рабочих мест, где когнитивные способности и обслуживание клиентов стали более важными. Это отражает движение Швейцарии к более ориентированной на услуги экономике. Продвинутое обучение и комплексные навыки решения проблем также стали более важными для сотрудников.

*Креативность, социальный интеллект и навыки ИКТ как компетенции будущего.* Креативность и социальный интеллект, в частности, будут важными навыками для большинства новых рабочих мест, созданных в период с настоящего момента до 2030 года. Поскольку эти навыки дают людям явное преимущество перед машинами и программным обеспечением, они также обеспечивают защиту от разработок в области автоматизации, делая рабочие места «перспективными». В будущем также возрастет спрос на людей с развитыми математическими навыками и опытом в области ИКТ. Перспективы трудоустройства и защита от автоматизации будут еще лучше для людей, которые могут сочетать математические и технологические навыки с креативностью и / или социальным интеллектом.

*Нишевые возможности:* образование и обучение, здравоохранение и коммуникации. Некоторые новые рабочие места будут созданы в областях, где общее количество рабочих мест относительно низкое, но где потребуются определенные компетенции. Будущее обеспечит хорошие перспективы трудоустройства для сотрудников с отличными знаниями в области образования и профессиональной подготовки, здравоохранения и связи. Хотя эти знания могут не иметь решающего значения для большинства вновь создаваемых рабочих мест в будущем, тем не менее они обеспечивают защиту от автоматизации в этих «нишевых профессиях».

*Перспективы для людей с низкой квалификацией благодаря гибкости и универсальности.* Люди имеют преимущество перед машинами не только благодаря своей креативности и социальному интеллекту, но и потому, что они могут демонстрировать универсальность и ситуативную адаптивность. Эти навыки важны для профессий, требующих меньшего или мень-

шего уровня квалификации, но там, где необходимы навыки ремесла и психомоторные навыки, такие как кулинария и парикмахерское дело.

Таким образом, рынок труда развитых стран адаптируется к изменениям в экономике, не допуская роста массового высвобождения рабочей силы.

В целях реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»<sup>3</sup>, в том числе с целью решения задачи по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, Правительством Российской Федерации на базе программы «Цифровая экономика Российской Федерации» сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» утвержденная протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7<sup>4</sup>. В рамках данной программы реализуется направление «Кадры и образование», одной из целей которого является разработка образовательных и профессиональных нормативных документов, требований к описанию компетенций цифровой экономики, их апробация.

Ряд авторов считает, что главной ценностью будет являться способность «информационного работника», разделяющего систему корпоративных ценностей, отбирать необходимую информацию и создавать новую. Так, например, Л.В. Шмелькова считает, что в цифровой экономике кадры должны обладать следующими необходимыми компетенциями:

- Цифровые компетенции — уверенное и эффективное использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для работы, отдыха и общения.
- Инициативность и предпринимательские компетенции — способности превращать идеи в действия через творчество, инновации и оценку рисков, а также способности планировать и управлять проектами.

---

<sup>3</sup> Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038> (дата обращения: 09.01.2021).

<sup>4</sup> Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Режим доступа <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 01.11.2020).

- Soft skills — способности выстраивать межкультурные сетевые коммуникации (социальные и профессиональные), учиться и совершенствоваться и др.<sup>5</sup>

Отметим, что наравне с цифровыми навыками ценятся soft skills, состав которых несколько разнится, по мнению различных авторов, — адаптивность, умение быстро осваивать новое, командность, эмоциональный интеллект, развитое аналитическое мышление<sup>6</sup>.

Большинство из вышеуказанных компетенций могут быть сформированы только в образовательных организациях. Однако готовы ли они сами к новым запросам? Прежде чем менять учебные планы, необходимо провести значительные преобразования:

- разработать образовательные и профессиональные нормативные документы и требования к описанию компетенций цифровой экономики;
- сформировать систему механизмов выбора перспективных направлений исследований и разработок в области цифровых технологий;
- разработать и реализовать программу повышения квалификации, профессиональной переподготовки, непрерывного профессионального развития педагогических кадров, которая обеспечит их готовность реализовывать современные модели образовательного процесса с учетом требований цифровой экономики;
- значительно поднять долю преподавательского состава образовательных организаций, переподготовленных для обучения компетенциям цифровой экономики<sup>7</sup>.

Часто ни преподаватели, ни студенты не готовы к изменению подходов к обучению.

---

<sup>5</sup> Шмелькова Л.В. Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире, 2016 №8 (30). URL: [http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova\\_DPO\\_magazine\\_8-2016.pdf](http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova_DPO_magazine_8-2016.pdf) (дата обращения: 23.11.2020).

<sup>6</sup> Чуланова Оксана Леонидовна Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well being // Вестник евразийской науки. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-personala-v-tsifrovoy-ekonomike-operatsionalizatsiya-soft-skills-personala-organizatsii-s-uchetom-ortobioticheskikh> (дата обращения: 25.11.2020).

<sup>7</sup> Нормативно-правовой акт: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>.

В связи с вышеописанным группа научно-педагогических работников кафедры экономики труда и управления персоналом ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений» решила провести исследование предпочтений преподавателей и студентов по освоению цифровых технологий в процессе обучения управленческим специальностям.

**Гипотеза исследования:** высшая школа не вполне готова к подготовке специалистов по менеджменту, обладающих ключевыми компетенциями в сфере цифровой экономики.

**Цель представленного исследования** состояла в том, чтобы оценить готовность высшей школы к подготовке специалистов в области управления, обладающих необходимыми компетенциями, а также определить мотивацию студентов к обучению с более широким использованием информационных технологий.

**Методология исследования.** Проводилось очное и онлайн-анкетирование студентов старших курсов бакалавриата (73% опрошенных), а также магистрантов (27%), обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление». Всего в исследовании приняли участие 234 обучающихся. При обработке результатов использовались статистический и аналитический методы.

Анкета, использованная в исследовании приведена ниже.

Пожалуйста, выразите свое согласие или несогласие с приведенными ниже вопросами и отметьте удобным для Вас способом подходящие варианты ответа; также можете дать свой вариант ответа:

**1. Как часто Вы приходите на аудиторные занятия?**

- а) каждый день;
- б) три раза в неделю;
- в) другое \_\_\_\_\_.

**2. Хотели бы Вы в большей степени учиться с применением дистанционных технологий (вебинары, общение по Skype, и др.)?**

- а) да;
- б) нет;
- в) другое \_\_\_\_\_.

**3. Для получения информации, необходимой Вам для выполнения учебных заданий, Вы используете в большей степени:**

- а) печатные издания на бумажных носителях (книги в библиотеке);
- б) издания, размещенные в электронной библиотечной системе;

в) материалы сети Интернет;

г) другое\_\_\_\_\_.

**4. Важна ли для Вас непосредственная коммуникация с преподавателем в процессе обучения?**

а) да;

б) нет;

в) другое\_\_\_\_\_.

**5. Часто ли у Вас появляется скука (пониженный интерес) к изучаемым предметам в связи с традиционной подачей материала (лекции, семинары)?**

а) да, часто;

б) редко;

в) иногда;

г) другое\_\_\_\_\_.

**6. Чувствуете ли Вы, что в недостаточной степени владеете цифровыми навыками (анализ массивов данных, работа с прикладными программами: Excel, STATISTICA, SPSS и т.п.)?**

а) да;

б) нет;

в) другое\_\_\_\_\_.

**7. Хотели ли бы Вы, чтобы вместо традиционных форм обучения применялись иные, направленные на развитие творческих и аналитических способностей (решение кейсов, деловые игры, дискуссии, создание эссе, просмотр видеосюжетов с последующим анализом материала)?**

а) да;

б) нет;

в) другое\_\_\_\_\_.

**8. Хотелось ли бы вам в большем объеме изучать дисциплины следующих блоков:**

а) финансово-экономические;

б) управленческо-психологические;

в) социально-гуманитарные;

г) информационно-аналитические;

д) другие\_\_\_\_\_.

**9. Какие электронные средства вы постоянно используете для технического сопровождения процесса обучения?**

а) стационарный ПК, ноутбук;

б) смартфон;

в) планшет

г) иные гаджеты\_\_\_\_\_.

**10. Какие компетенции на ваш взгляд необходимы менеджеру в эпоху четвертой промышленной революции? (возможно выбрать несколько компетенций)**

а) креативность;

б) проблемное мышление;



- в) умение принимать решения;
- г) аналитические способности;
- д) умение решать конфликты;
- е) ориентация на результат;
- ж) организация работы и контроль;
- з) мотивация подчиненных;
- и) лидерство;
- к) другое (впишите свой вариант) \_\_\_\_\_;
- л) ничего из перечисленного;
- м) затрудняюсь ответить.

**11. Как вы считаете учебный процесс формирует какие-либо из этих компетенций?**

- а) да;
- б) нет;
- в) другое (впишите свой вариант) \_\_\_\_\_;
- г) ничего из перечисленного;
- д) затрудняюсь ответить.

**12. Испытываете ли Вы удовлетворенность в целом от процесса своего обучения в условиях цифровой экономики?**

- а) да;
- б) нет;
- в) другое \_\_\_\_\_.

**13. Как вы считаете, соответствует ли характер Вашей личности, характеру выбранной для обучения специальности?**

- а) да;
- б) нет;
- в) другое \_\_\_\_\_.

Заполните, пожалуйста, данные, необходимые для обработки результатов анкеты.

**Ваша специальность, выбранная для обучения** \_\_\_\_\_.

**Ваш уровень образования** (бакалавриат, магистратура) и курс обучения \_\_\_\_\_.

**Уровень Вашего предшествующего образования:** среднее; среднее профессиональное; высшее \_\_\_\_\_.

**Ваш пол:** муж, жен.

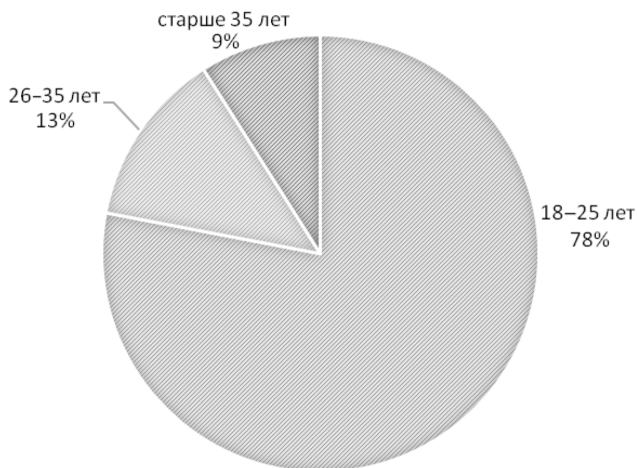
**Ваш возраст** (18–25), (26–35), старше 35.

**Вы живете:** в Москве (другом крупном городе); деревне/селе/поселке \_\_\_\_\_.

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ВАШИ ОТВЕТЫ!**

Результаты анкетирования представлены ниже.

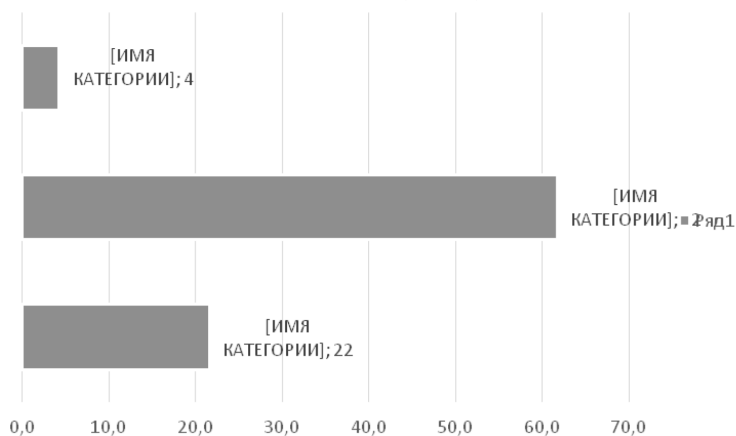
57% опрошенных составили женщины. Возраст респондентов представлен на рисунке 1.



**Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту, %**

Большинство студентов находится в возрасте 18–25 лет (78%), так как, что значительную долю респондентов составили учащиеся очной формы бакалавриата.

С целью определить желание студентов обучаться дистанционно был задан соответствующий вопрос (рис. 2).

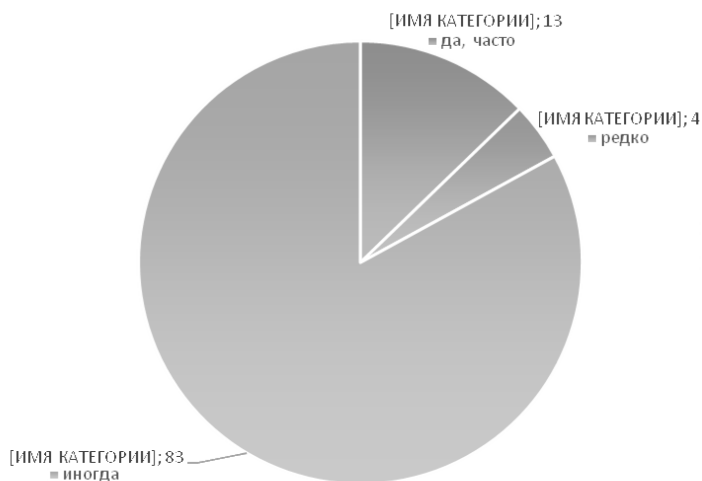


**Рис. 2. Ответы на вопрос «Хотели бы вы в большей степени учиться с применением дистанционных технологий (вебинары, Skype)?», %**

В основном респонденты ответили на данный вопрос отрицательно. Среди тех, кто ответил положительно, значительную часть составили студенты магистратуры.

Почти 96% респондентов использует материалы сети Интернет для получения информации, необходимой для выполнения учебных заданий. В то время как материалами из библиотеки, в том числе электронной библиотечной системы (ЭБС) пользуется только 4% опрошенных.

98,7% опрошенных студентов отметили, что им важна непосредственная коммуникация с преподавателем в процессе обучения.

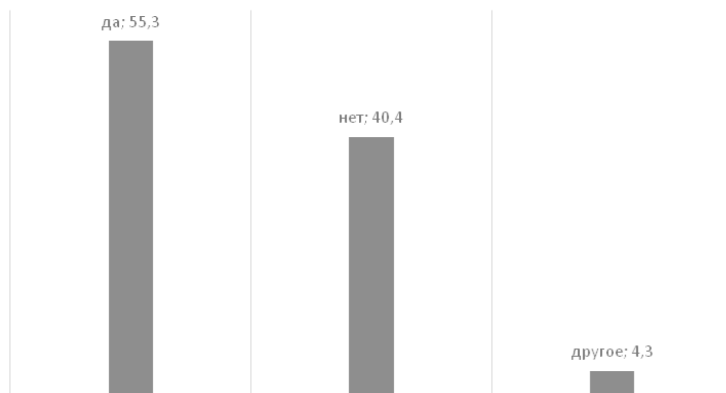


**Рис. 3. Ответы на вопрос «Часто ли у Вас появляется скука (пониженный интерес) к изучаемым предметам в связи с традиционной подачей материала (лекции, семинары)?», %**

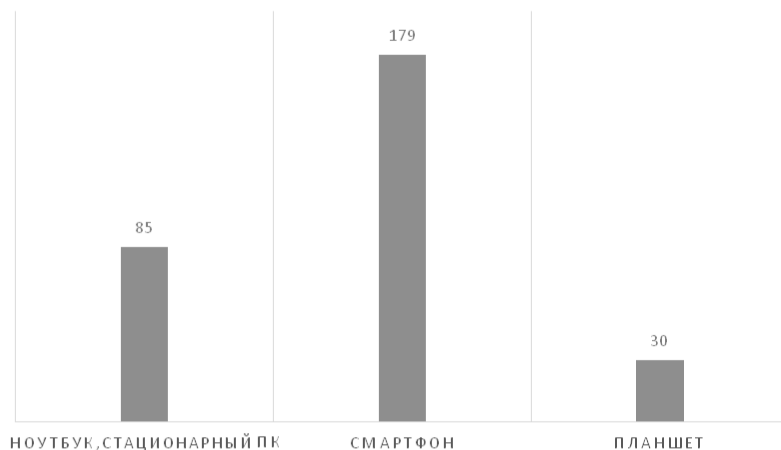
83,0% респондентов иногда испытывают пониженный интерес к изучаемым предметам из-за традиционных форм подачи материала, а 12,8% ощущают такое постоянно.

Немногим более половины опрошенных (55%) считают, что в недостаточной степени владеют цифровыми навыками, еще 4% — пока не ощущают, но хотели бы повысить свою квалификацию в данном аспекте.

87,2% студентов хотели бы, чтобы вместо традиционных форм обучения применялись иные, направленные на развитие творческих и аналитических способностей (деловые игры, дискуссии, написание эссе, видеокейсы), при этом 12,8% выступают за сохранение традиционных форм обучения.



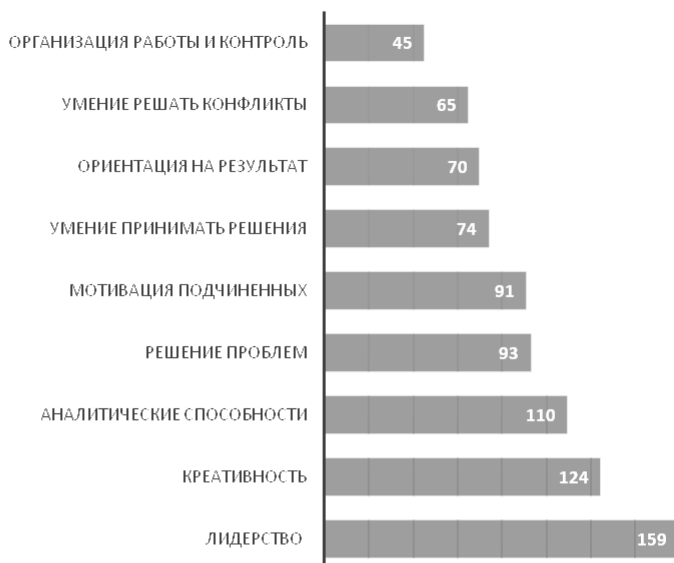
**Рис. 4. Ответы на вопрос «Чувствуете ли Вы, что в недостаточной степени владеете цифровыми навыками (анализ массивов данных, работа с прикладными программами обработки данных)?», %**



**Рис. 5. Средства, которые используют студенты для технического сопровождения обучения, количество ответов**

Все студенты так или иначе используют гаджеты в процессе обучения. В основном это смартфоны — 179 человек из 234 опрошенных пользуются ими, но многие применяют одновременно по 2-3 гаджета — ноутбук и/или стационарный ПК и планшет.

Студентам также было предложено выделить те компетенции, которые, на их взгляд, важны для менеджера в эпоху четвертой промышленной революции. Предлагалось выбрать из списка 4–5 ключевых компетенций (рис. 6).

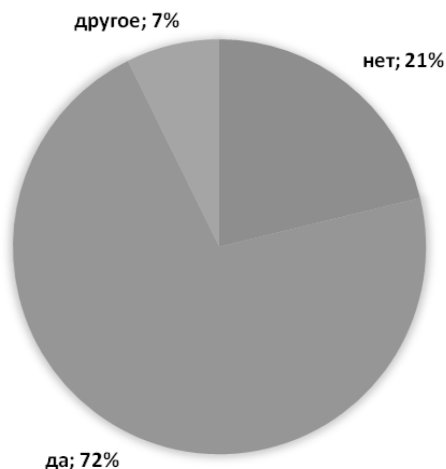


**Рис. 6. Ответы на вопрос: «Какие компетенции, на ваш взгляд, необходимы менеджеру в эпоху цифровой трансформации экономики?», количество ответов**

Лидерство выделили 159 человек из 234, на втором месте — креативность (124 ответа), далее — аналитические способности (110 ответов). Компетенции, которые были востребованы в традиционной экономике — организация и контроль, умение урегулировать конфликтные ситуации и ориентация на результат набрали меньше всего голосов.

Однако на вопрос «Формирует ли (или развивает) обучение в вузе какие-либо из этих компетенций?» большинство студентов затруднились ответить (64% из опрошенных), 21% ответили отрицательно. Те, кто ответил на данный вопрос положительно (15%) считают, что обучение формирует такие компетенции как креативность, умение принимать решения, ориентация на результат.

Большинство опрошенных в целом довольны процессом своего обучения (72%), 21% — не доволен, еще 7% — не определились (некоторые также считают, что говорить о цифровой экономике в России еще рано).



**Рис. 7. Ответы на вопрос «Испытываете ли вы удовлетворенность в целом от процесса своего обучения в условиях цифровой экономики?»**

При этом только 13% студентов считают, что их характер (личностные качества) не соответствует выбранной ими специальности.

Таким образом, точка зрения авторов исследования заключается в том, что цифровая трансформация экономики — это не только ее технологическое обновление. Нельзя считать ее главной целью, на которой фокусируются стратегии управления, планы и перспективы. Человек остается важным элементом в цифровой экономике, которая предполагает у него развитие дополнительных и новых компетенций. Остаются востребованными навыки и способности к управлению изменениями, к межличностному взаимодействию в различных проектах, внутри кроссфункциональных групп, готовность экспериментировать и оперативно внедрять технико-технологические и управленческие инновации. Вместе с тем возникает насущная потребность при принятии решений использовать аналитические данные, полученные ЭВМ, учитывать множество факторов, которые прежде не были доступны для интерпретации в короткий период времени.

Способность использовать информацию и полученные знания в инновационных процессах изменяет систему мотивов личности, активизирует потребности в саморазвитии и самореализации. Развитие этих

потребностей у индивида повышает его конкурентоспособность, а также шансы на достижение успеха. Между тем мы отмечаем недостаточно серьезное отношение студентов к самостоятельной работе, отсутствие мотивации к регулярным учебным занятиям, являющимся для них процессом труда. А это было и остается необходимым условием развития гармоничной, социализированной личности.

В то же время система образования, как и любая социальная система, остается инертной и консервативной какое-то время, так как часть ресурсов тратится на поддержание индустриальной парадигмы. В современных социально-экономических условиях России рынок труда еще не в состоянии предложить достаточное число инновационных рабочих мест, и часть молодежи остается работать в традиционных секторах экономики.

При этом управленческая политика руководства образовательных организаций высшего образования (ООВО), обеспечивающих подготовку кадров в области менеджмента, должна быть нацелена на создание условий для формирования и развития творческих кадров, поддержку экспериментальных образовательных инициатив, способствующих обеспечению процесса обучения в новых форматах (лаборатории, IT-обеспечение, базы данных), соответствующих вызовам цифровой экономики и 4-ой промышленной революции.

Только при соблюдении данных условий Российская система высшего образования сможет готовить высококвалифицированные, инновационно-мыслящие кадры нового образца в сфере управления, способные обеспечить поддержать конкурентоспособность отечественной экономики соответствующей уровню великой державы на мировом рынке!

#### **Список литературы**

1. Performance Management 4.0. How Design Thinking creates people-centered Performance Improvement Режим доступа: <https://projlink.net/consulting/performance-management-4-0/> (дата обращения: 26.10.2020).
2. Исследование Deloitte «What key competencies are needed in the digital age?» Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html> (дата обращения: 26.10.2020).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>.

4. Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038> (дата обращения: 01.10.2021).
5. Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Режим доступа <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 01.11.2020).
6. Шмелькова Л.В. Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее. Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2016. № 8 (30). URL: [http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova\\_DPO\\_magazine\\_8-2016.pdf](http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova_DPO_magazine_8-2016.pdf) (дата обращения: 23.11.2020).
7. Чуланова Оксана Леонидовна Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well being. Вестник евразийской науки. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-personala-v-tsifrovoy-ekonomike-operatsionalizatsiya-soft-skills-personala-organizatsii-s-uchetom-ortobioticheskikh> (дата обращения: 25.11.2020).

### References

1. Performance Management 4.0. How Design Thinking creates people-centered Performance Improvement Rezhim dostupa: <https://projlink.net/consulting/performance-management-4-0/> (data obrashcheniya: 26.10.2020).
2. Issledovanie Deloitte «What key competencies are needed in the digital age?» Rezhim dostupa: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/innovation/articles/competencies-in-the-digital-age.html> (data obrashcheniya: 26.10.2020).
3. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 28.07.2017 g. № 1632-r «Ob utverzhdenii programmy «Cifrovaya ekonomika Rossijskoj Federacii» [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: Spravochnaya pravovaya sistema «Konsul» tantPlyus» <http://www.consultant.ru/>.
4. Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii. Rezhim dostupa <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038> (data obrashcheniya: 01.10.2021).
5. Sajt Ministerstva cifrovogo razvitiya, svyazi i massovyh kommunikacij Rossijskoj Federacii. Rezhim dostupa <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (data obrashcheniya: 01.11.2020).
6. SHmel'kova L.V. Kadry dlya cifrovoj ekonomiki: vzglyad v budushchee. Dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie v strane i mire. 2016. № 8 (30). URL: [http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova\\_DPO\\_magazine\\_8-2016.pdf](http://www.dpoedu.ru/wordpress/wpcontent/uploads/Shmelkova_DPO_magazine_8-2016.pdf) (data obrashcheniya: 23.11.2020).



7. Chulanova Oksana Leonidovna Kompetencii personala v cifrovoj ekonomike: operacionalizaciya soft skills personala organizacii s uchetom ortobioticheskikh navykov i navykov well being. Vestnik evrazijskoj nauki. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-personala-v-tsifrovoy-ekonomike-operatsionalizatsiya-soft-skills-personala-organizatsii-s-uchetom-ortobioticheskikh> (data obrashcheniya: 25.11.2020).