




## Стратегии развития универсальных навыков для VUCA-мира

Мария А. Мещерякова<sup>1</sup> [masha0207@mail.ru](mailto:masha0207@mail.ru)  0000-0002-6185-112X  
 Олег Г. Шальнев<sup>1</sup> [shog2003@mail.ru](mailto:shog2003@mail.ru)  0000-0003-4291-6052  
 Марина В. Филатова<sup>2</sup> [fltmrn@rambler.ru](mailto:fltmrn@rambler.ru)  0000-0002-6056-8576




<sup>1</sup> Воронежский государственный технический университет, 20-летия Октября, 84, г. Воронеж, 394071, Россия

<sup>2</sup> Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-практические аспекты развития универсальных навыков в условиях высокой неопределенности внешней среды. Актуальность исследования подтверждается тем, что в последние десять лет много говорилось о важности цифровых навыков в мире будущего, об умении учиться всю жизнь как главном качестве работника, о том, как работодатели всё больше начинают ценить «мягкие» навыки сотрудников. Но мало кто мог представить, что будущее в буквальном смысле наступит прямо сейчас. Из-за введения карантина во многих странах по всему миру и экономического кризиса организации вынуждены трансформироваться в кратчайшие сроки, в том числе перестраиваться на удаленную работу и осваивать для этого новые цифровые инструменты. Даже обычно консервативные сферы — здравоохранение и образование — срочно осваивают телемедицину и дистанционное обучение. Сделан вывод, что успешность происходящих трансформаций только частично зависит от технической готовности и цифровых навыков. Гораздо больше она связана с тем, насколько руководители и сотрудники готовы разрабатывать и принимать нестандартные решения, поддерживать коммуникацию, адаптировать рабочие процессы, расставлять приоритеты. Основная мысль исследования заключается том, что прорывное развитие цифровых технологий не приведет к цифровизации всей экономики. Напротив, обретут дополнительную ценность особые человеческие качества, ввиду того что их невозможно автоматизировать. Еще одна предпосылка в пользу постепенного возрастания важности некоего спектра человеческих навыков — особые условия современной экономики. Она весьма требовательна и к бизнесу, и к обществу, и к отдельному человеку, даже если исключить факторы кризиса или форс-мажора. В заключении, сделан вывод, что новой нормой стали высокие ожидания от индивидуальной эффективности и результатов, которых достигает компания, а стремительный темп изменений не дает возможности предсказать, какие знания, навыки и инструменты пригодятся даже в обозримом будущем.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, креативное мышление, цифровые компетенции, универсальные навыки, VUCA

## Strategies for Developing Universal Skills for the VUCA World

Maria A. Meshcheryakova<sup>1</sup> [masha0207@mail.ru](mailto:masha0207@mail.ru)  0000-0002-6185-112X  
 Oleg G. Shalnev<sup>1</sup> [shog2003@mail.ru](mailto:shog2003@mail.ru)  0000-0003-4291-6052  
 Marina V. Filatova<sup>2</sup> [fltmrn@rambler.ru](mailto:fltmrn@rambler.ru)  0000-0002-6056-8576

<sup>1</sup> Voronezh State Technical University, 20th anniversary of October, 84, Voronezh, 394071, Russia

<sup>2</sup> Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia

**Abstract.** Over the past ten years, there has been a lot of talk about the importance of digital skills in the world of the future, about the ability to learn throughout life as the main quality of an employee, about how employers are increasingly beginning to appreciate the “soft” skills of employees. But few could have imagined that the future would literally come right now. Due to the introduction of quarantine in many countries around the world and the economic crisis, organizations are forced to transform in the shortest possible time, including reorganizing to remote work and mastering new digital tools for this. Even the usually conservative spheres of healthcare and education are urgently adopting telemedicine and distance learning. The success of the ongoing transformations is only partially dependent on technical readiness and digital skills. It is much more related to the extent to which managers and employees are ready to develop and make non-standard decisions, maintain communication, adapt work processes, and set priorities. The main idea is that the breakthrough development of digital technologies will not lead to digitalization of the entire economy. On the contrary, special human qualities will acquire additional value, since they cannot be automated. Another premise in favor of the gradual increase in the importance of a certain spectrum of human skills is the special conditions of the modern economy. It is very demanding on both business and society and an individual, even if we exclude the factors of crisis or force majeure. High expectations of individual performance and company results have become the new norm, and the rapid pace of change makes it impossible to predict what knowledge, skills and tools will be useful even in the foreseeable future.

**Keywords:** innovative development, creative thinking, digital competencies, universal skills, VUCA

### Введение

Настоящее исследование ставит перед собой целью ответить на следующие вопросы: какие навыки необходимы каждому в VUCA-мире? Какие навыки необходимы, чтобы выстроить эффективную работу в диверсифицированных командах? Каким должен быть лидер, чтобы вести команду в условиях сложно прогнозируемого

развития событий? Как грамотно встроить развитие универсальных навыков в программу обучения и профессиональную деятельность?

Для обозначения мира непредсказуемых и быстрых изменений в бизнес-среде уже привычно используется термин VUCA, пришедший из лексикона американских военных. VUCA-мир — это мир, в котором приходится

Для цитирования

Мещерякова М.А., Шальнев О.Г., Филатова М.В. Стратегии развития универсальных навыков для VUCA-мира // Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 3. С. 279–283. doi:10.20914/2310-1202-2020-3-279-283

For citation

Meshcheryakova M.A., Shalnev O.G., Filatova M.V. Strategies for Developing Universal Skills for the VUCA World. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2020. vol. 82. no. 3. pp. 279–283. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2020-3-279-283

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

принимать решения в условиях нестабильности (volatility), неопределенности (uncertainty), сложности (complexity) и неоднозначности (ambiguity). Закономерно, что для обозначения навыка, необходимого для выживания в таком мире, снова может пригодиться военный термин «когнитивная готовность» (cognitive readiness), который отлично описывает требования к руководителям в политике, бизнесе и образовании.

В кризисное время обнажаются слабые места социально-экономических процессов: компаниям приходится в аварийном режиме организовывать новые форматы работы и взаимодействия, чтобы оставаться функциональными, а работникам – в спешном порядке подстраиваться под изменившиеся условия. В статье рассмотрены условия, когда универсальные навыки помогают мобилизоваться, сохранить эффективность и благополучие.

### **Методы**

Международная консалтинговая компания Deloitte в одной из глав обзора The Future of Work (2019 г.) [1] вводит понятие enduring human capabilities («устойчивые человеческие способности») – некие стойкие качества личности, проявление которых не зависит от контекста. Именно человеческим способностям, по мнению специалистов Deloitte, должны уступить место привычные навыки.

Global Education Futures и WorldSkills Russia в докладе «Навыки будущего: что нужно знать и уметь в новом сложном мире» [2] при описании комплексной модели компетенций оперируют метафорой матрешки. Наружная часть матрешки отведена контекстным навыкам (привычным предметным), средняя – кросс-контекстным (тем, что привыкли называть «мягкими» навыками), а самая глубинная – спектру экзистенциальных навыков. Под ними понимаются такие долговременные способности, которые можно применять в течение жизни и в разных контекстах личности.

В докладе Всемирного экономического форума New Vision for Education (2015 г.) [3] фигурирует понятие «черты характера», такие как любопытство, инициативность, адаптивность, лидерство, осознанность и другие.

Всемирный банк в отчете Learning to Realize Education's Promise (2018 г.) [4], помимо когнитивных и практических навыков, выделяет социально-эмоциональные.

Глобальная институция «Азиатское общество» (Asia Society) в докладе System Supports for 21st Century Competencies (2016 г.) [5], подготовленном совместно с университетами Гонконга,

Сингапура, Южной Кореи и Японии, предлагает систему из когнитивных, межличностных и внутриличностных навыков.

Уже есть попытки ответить на эти вопросы. В конце 2019 года международный консорциум ученых под руководством Института образования НИУ ВШЭ по инициативе Благотворительного фонда Сбербанка «Вклад в будущее» опубликовал ключевые итоги своей двухлетней работы [6] по изучению понятийных рамок, связанных с теми универсальными навыками, которым пока не нашлось единого названия.

Авторы проанализировали перечни компетенций из более чем 180 моделей навыков XXI века, в том числе почти все, что были указаны выше, а также доклады Европейской комиссии, ОЭСР, ЮНЕСКО и других международных и национальных организаций.

Эксперты предлагают отталкиваться от главного свойства таких навыков – универсальности – и именовать их универсальными компетентностями (key competencies).

### **Результаты**

Исследователи оставляют за каждой организацией право включать в свой список какое угодно количество универсальных качеств и способностей, но рекомендуют ограничить верхний слой иерархии тремя блоками [7]:

1. Социальная компетентность.
2. Компетентность мышления.
3. Компетентность взаимодействия с собой.

Специалисты Ashoka и McKinsey & Company в уже упоминавшемся отчете The Skilling Challenge [1] предлагают еще один важный процесс – метаскиллинг. В их концепции апскиллинг и рескиллинг – более краткосрочные меры, которые позволят выстоять в первой мощной волне технических инноваций или кризисов. Преодолеть следующие волны поможет именно метаскиллинг, то есть курс на развитие универсальных навыков [7].

### **Обсуждение**

В условиях ускоряющихся технологических, экономических и социальных изменений организации возлагают на своих лидеров новые надежды.

Исследования последних лет [8–13] показывают, что перед руководителями разного уровня ставятся следующие задачи [7]:

- вести вперед в условиях неоднозначности и сложности;
- брать на себя ответственность за принятие решений, даже когда приходится выбирать между «плохим» и «очень плохим»;
- действовать в коллаборации с другими лидерами организации, достигая общих целей;

- работать с сетью команд, многие из которых диверсифицированы;
- управлять и вдохновлять в режиме дистанционной работы;
- быть в курсе развития технологий, влияющих на бизнес (использовать позитивные возможности, исключать негативные последствия);
- способствовать развитию других сотрудников, в том числе готовить новых лидеров.

Всё это требует целого комплекса навыков, часть которых связана с мышлением, часть – со взаимодействием с другими людьми.

Творческое мышление и незаурядные способности зачастую ассоциируются с великими умами. Творчество связывают с индивидуализмом, нонконформизмом, отрицанием устоев и правил. Кажется, такие качества нужны единицам, но никак не каждому, и уж точно они неуместны в мире корпоративных стратегий. Но практика показывает другое. Глобальные кризисы и скорость экономических изменений лишают нас возможности действовать проверенными способами. Любой организации жизненно необходимо постоянно изобретать новые подходы, продукты и решения, чтобы выжить и развиваться на крайне конкурентном рынке. Это приводит к необходимости рассматривать креативность не как отличительную черту отдельных выдающихся личностей, а как необходимое для выживания качество – способность создавать эффективные и оригинальные решения для комплексных проблем, с которыми ранее никто не сталкивался.

Кроме того, представление о природе креативности за последние десятилетия сильно изменилось. Благодаря исследованиям в области когнитивной и социальной психологии мы знаем, что решающее влияние на развитие творческих способностей оказывают воспитание и среда, а вовсе не врожденные данные. Значит, креативность можно развивать, как любой другой универсальный навык, встраивая ее в образовательные стратегии. До 2000-х годов изучение творческого мышления представляло предмет интересов психологов и социологов – и эти интересы практически никак не пересекались.

В настоящее время внимание научной среды привлечено к возможностям для создания креативной среды и управлению креативностью. Кроме того, произошел серьезный сдвиг в парадигме: если ранее творчество считалось уделом людей искусства и науки, то сегодня креативность рассматривается как обязательное качество для человека, занимающегося любым видом деятельности. Во многом такая перемена связана с ускорением темпа жизни и непредсказуемостью происходящих изменений.

Современным организациям нужны люди, готовые трансформировать новые идеи и наблюдения в конкретные действия и создавать новые ценности. Например, нужны проактивные работники, которые выявляют проблемы и могут вовремя о них сообщить. Нужны сотрудники, которые могут придумать новый продукт или предсказать возможные варианты развития компании. Именно по этой причине компании постепенно переходят от концепции акционерства к концепции стейкхолдеров (заинтересованных лиц). Конкурентоспособные компании сегодня нуждаются в парадоксальных, на первый взгляд, решениях и совмещении несовместимого, что и позволяет выстроить инновационные процессы.

Характерная черта современной эпохи состоит в том, что многие социотехнические системы достигли своего так называемого идеального конечного результата. Чтобы в этом убедиться, достаточно посмотреть на предметы вокруг себя: на свое рабочее место, компьютер, смартфон, программное обеспечение и т. д. Это системы, практически достигшие своего идеала. В таких обстоятельствах компании вынуждены участвовать в постоянной конкурентной гонке, находить новые уникальные преимущества создаваемого продукта и завоевывать свою долю рынка. Для этого любой организации и нужны собственные креативные специалисты, которые воплощают свои идеи и превращают их в инновации.

В последнее десятилетие наблюдается интересный феномен: различные компании, в том числе и крупные, стремятся создавать внутренние (in-house) креативные подразделения. В первую очередь это касается творческой и IT-индустрии, поскольку в этих сферах креативные специалисты позволяют быстро и гибко создавать инновационные идеи и меняться под запросы окружающего контекста.

Универсальные навыки начинают формироваться у человека задолго до того, как он идет в школу. Кроме того, они формируются всю жизнь под влиянием среды и деятельности, даже если этот процесс не осмысливается и не направляется. Но без осознанной работы с этими способностями не обойтись в мире, где обучение в течение всей жизни становится необходимостью [7].

То, какие навыки развивают студенты при получении высшего образования, во многом определяют два фактора [7]:

- 1) запрос от потенциальных работодателей на определенные навыки выпускников. Работодатели могут опосредованно воздействовать на программу вузов или сами принимать участие в подготовке (базовые кафедры, спецкурсы и т. д.);

2) организация образования, когда сам процесс учебы способствует развитию тех или иных навыков. Например, если учебный план предполагает большое количество дисциплин по выбору, коллективную работу над проектами, участие в дебатах, то студенты учатся самоорганизации, взаимодействию в команде, критическому мышлению, публичным выступлениям.

Для ведущих университетов характерна стратегия развития кросс-функциональных навыков – максимальное сочетание обучения с практикой.

Скорость экономических и технологических изменений делает обучение персонала необходимым процессом для развития компаний.

Можно выделить две стратегии решения этого вопроса, причем организации могут успешно их совмещать [7].

*Стратегия 1.* Создание среды, способствующей развитию этих навыков в процессе достижения рабочих результатов.

*Стратегия 2.* Создание обучающих решений, направленных на развитие навыков мышления, взаимодействия и других универсальных навыков.

В создании среды для развития универсальных навыков важна роль руководителя как учителя. Несомненно, основная задача руководителя – добиваться результатов. Гораздо более сложной задачей является развитие участников команды. Если мы воспринимаем это как разные задачи, это может нас парализовать. А если мы одновременно добиваемся результатов и развиваемся – это идеальный случай.

Но руководитель должен быть не инструктором, который выпускает инструкции и декреты. Он должен бросать подчиненным вызов, создавать условия для управляемого открытия, когда человек не просто заполняет пробелы в знаниях, а приходит к построению новой системы знаний и поведения. Это происходит, когда он видит, что реальность не соответствует теории в его голове, не укладывается в его рамки. В этом должна состоять новая роль менеджера: понимать, в каком состоянии находится система знаний и ориентиров подчиненных, уровень компетенций, и поддерживать их в критическом состоянии, чтобы они могли воспринимать то, что не соответствует текущим догмам.

На каждом жизненном этапе формирование навыков и компетенций, которые позволяют человеку эффективно мыслить, сотрудничать, учиться, требует своей стратегии. Но все эти стратегии реализуются с соблюдением условий: осознания необходимости развития того или иного навыка самим человеком; создания среды и организация деятельности, которые способствуют развитию навыка; возможности оценки результата работы над навыком.

### **Заключение**

Успешность происходящих трансформаций только частично зависит от технической готовности и цифровых навыков. Гораздо больше она связана с тем, насколько руководители и сотрудники готовы разрабатывать и принимать нестандартные решения, поддерживать коммуникацию, адаптировать рабочие процессы, расставлять приоритеты.

### **Литература**

- 1 Hagel J., Brown J.S., Wooll M. Skills change, but capabilities endure. Why fostering human capabilities first might be more important than reskilling in the future of work. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-human-capabilities.html> (дата обращения: 24.09.2020).
- 2 Лошкарева Е., Лукша П., Ниненко И., Смагин И., Судаков Д. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире. URL: [https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad\\_12\\_okt\\_rus.pdf](https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf) (дата обращения: 24.09.2020).
- 3 New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology. World Economic Forum. Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group. 2015. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_NewVisionforEducation\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf) (дата обращения: 24.09.2020).
- 4 World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. 2017. URL: <https://reliefweb.int/report/world/world-development-report-2018-learning-realize-education-s-promise> (дата обращения: 24.09.2020).
- 5 Russell Ch.A. System Supports for 21st Century Competencies. 2016. 20 p. URL: [http://asiasociety.org/files/system-supports-for-21st-century-competencies-2016\\_0.pdf](http://asiasociety.org/files/system-supports-for-21st-century-competencies-2016_0.pdf) (дата обращения: 24.09.2020).
- 6 Добряковой М.С., Фрумина И.Д., Баранникова К.А., Зиила Н. и др. Универсальные компетентности и новая грамотность: от лозунгов к реальности. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. 472 с.
- 7 Универсальные навыки для VUCA-мира // EduTech № 3 (34), 2020.
- 8 Fletcher G., Griffiths M. Digital transformation during a lockdown // International Journal of Information Management. 2020. 102185. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185.
- 9 Giones F., Brem A., Berger A. Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry // Business Horizons. 2019. V. 62. № 2. P. 215–225. doi: 10.1016/j.bushor.2018.11.003.
- 10 Bennett N., Lemoine G.J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world // Business Horizons. 2014. V. 57. № 3. P. 311–317. doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001.
- 11 Baran B.E., Woznyj H.M. Managing VUCA: The human dynamics of agility. Organizational Dynamics. 2020. 100787. doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.

12 Latha S., Prabu Ch. B. Vuca in Engineering Education: Enhancement of Faculty Competency for Capacity Building // Procedia Computer Science. 2020. V. 172. P. 741–747. doi: 10.1016/j.procs.2020.05.106.

13 Noda Y. Socioeconomical transformation and mental health impact by the COVID-19's ultimate VUCA era: Toward the New Normal, the New Japan, and the New World // Asian Journal of Psychiatry. 2020. V. 54. P. 102-262. doi: 10.1016/j.ajp.2020.102262.

### References

1 Hagel J., Brown J.S., Wooll, M. Skills change, but capabilities endure. Why fostering human capabilities first might be more important than reskilling in the future of work. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-human-capabilities.html> (accessed: 24.09.2020).

2 Loshkareva E., Luksha P., Ninenko I., Smagin I., Sudakov D. Navyki budushchego. CHto nuzhno znat' i umet' v novom slozhnom mire. Available at: [https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad\\_12\\_okt\\_rus.pdf](https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf) (accessed: 24.09.2020). (in Russian).

3 New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology. World Economic Forum. Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group. 2015. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_NewVisionforEducation\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf) (accessed: 24.09.2020).

4 World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. 2017. Available at: <https://reliefweb.int/report/world/world-development-report-2018-learning-realize-education-s-promise> (accessed: 24.09.2020).

5 Russell, Ch. A. System Supports for 21st Century Competencies. 2016. Available at: [https://asiasociety.org/files/system-supports-for-21st-century-competencies-2016\\_0.pdf](https://asiasociety.org/files/system-supports-for-21st-century-competencies-2016_0.pdf) (accessed: 24.09.2020).

6 Dobryakovoj M.S., Frumina I.D., Barannikova K.A., Ziila N. et al. Universal'nye kompetentnosti i novaya gramotnost': ot lozungov k real'nosti. Moscow: Izd. dom Vyshey shkoly ekonomiki, 2020. 472 p. (in Russian).

7 Universal'nye navyki dlya VUCA-mira // EduTech № 3 (34), 2020. (in Russian).

8 Fletcher G., Griffiths M. Digital transformation during a lockdown. International Journal of Information Management. 2020. pp. 102-185. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185.

9 Giones F., Brem A., Berger A. Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. Business Horizons. 2019. vol. 62, no. 2. pp. 215–225. doi: 10.1016/j.bushor.2018.11.003.

10 Bennett N., Lemoine G.J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons. 2014. vol. 57, no. 3. pp. 311–317. doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001.


11 Baran B.E., Woznyj H.M. Managing VUCA: The human dynamics of agility. Organizational Dynamics. 2020. 100787. doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.

12 Latha S., Prabu Ch. B. Vuca in Engineering Education: Enhancement of Faculty Competency for Capacity Building. Procedia Computer Science. 2020. vol. 172. pp. 741–747. doi: 10.1016/j.procs.2020.05.106.


13 Noda Y. Socioeconomical transformation and mental health impact by the COVID-19's ultimate VUCA era: Toward the New Normal, the New Japan, and the New World. Asian Journal of Psychiatry. 2020. vol. 54. pp. 102-262. doi: 10.1016/j.ajp.2020.102262.

### Сведения об авторах

**Мария А. Мещерякова** к.э.н., доцент, кафедра технологии, организации строительства, экспертизы и управления недвижимостью, Воронежский государственный технический университет, ул. 20-летия Октября, 84, г. Воронеж, 394071, Россия, [masha0207@mail.ru](mailto:masha0207@mail.ru)

 <https://orcid.org/0000-0002-6185-112X>

**Олег Г. Шальнев** к.э.н., доцент, кафедра цифровой и отраслевой экономики, Воронежский государственный технический университет, ул. 20-летия Октября, 84, г. Воронеж, 394071, Россия, [shog2003@mail.ru](mailto:shog2003@mail.ru)


 <https://orcid.org/0000-0003-4291-6052>

**Марина В. Филатова** к.э.н., доцент, кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, [flvmrn@rambler.ru](mailto:flvmrn@rambler.ru)


 <https://orcid.org/0000-0002-6056-8576>

### Information about authors


**Maria A. Meshcheryakova** Cand. Sci. (Econ.), assistant professor, Department of Technology, Organization of Construction, Expertise and Real Estate Management, Voronezh State Technical University, st. 20th anniversary of October, 84, Voronezh, 394071, Russia, [masha0207@mail.ru](mailto:masha0207@mail.ru)

 <https://orcid.org/0000-0002-6185-112X>

**Oleg G. Shalnev** Cand. Sci. (Econ.), assistant professor, Department of Digital and Sectoral Economics, Voronezh State Technical University, st. 20th anniversary of October, 84, Voronezh, 394071, Russia, [shog2003@mail.ru](mailto:shog2003@mail.ru)

 <https://orcid.org/0000-0003-4291-6052>

**Marina V. Filatova** Cand. Sci. (Econ.), assistant professor, Department of Management, Organization of Production and Sectoral Economics, Voronezh State University of Engineering Technologies, 19 Revolyutsii Ave., Voronezh, 394036, Russia, [flvmrn@rambler.ru](mailto:flvmrn@rambler.ru)

 <https://orcid.org/0000-0002-6056-8576>

### Вклад авторов

Все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### Contribution

All authors are equally involved in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 12/06/2020	После редакции 20/07/2020	Принята в печать 14/08/2020
Received 12/06/2020	Accepted in revised 20/07/2020	Accepted 14/08/2020