

Сулова Ирина Павловна —

координатор учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»,
сотрудник кафедры управления организацией экономического факультета
МГУ имени М.В. Ломоносова.

Irina P. Suslova —

Lomonosov Moscow State University.

Коростылева Ирина Игоревна —

младший научный сотрудник кафедры экономики инноваций экономического
факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

Irina I. Korostyleva —

Lomonosov Moscow State University.

Цифровые тренды в области управления персоналом

Глава компании-гиганта *Northern Telecom* Дэвид Вайс в свое время предсказал, что в будущем будет два типа компаний: быстрые и мертвые. Будущее Дэвида Вайса уже наступило, и сегодня организации наблюдают уникальное явление: цифровизация трансформирует управленческие процессы, полностью их алгоритмизируя и совершенствуя общий бизнес-ландшафт. Согласно отчету *Deloitte*, высокая эффективность современных организаций определяется их сетевым построением, координируемым посредством культуры, информационных систем и мобильности трудовых ресурсов. Уникальность происходящего заключается не только в темпе изменений, но и в глобальной открытости; особая роль в данных организационных трансформациях отводится управлению персоналом — функции, определяющей качественный контент развития современных организаций.

Цифровой тренд, определяющий сегодня деятельность по управлению персоналом

Цифровизация в целом имеет противоречивый эффект для современных организаций: в течение ближайших десятилетий в России ожидается кадровая нестабильность, следствием которой может стать потеря порядка 26 млн рабочих мест, 6 из которых исчезнут в принципе, другие будут скорректированы с учетом новых компетенций [1]. Очевидно, что данный тренд действует нелинейно, ставя под сомнение не только специальности, но и бизнесы в целом: появление сервиса *Uber*, например, поставило под вопрос существование таксистов как класса [2], а полное изменение процесса заказа такси трансформировало поведение потребителя. Модель *VUCA*¹ достаточно полно описывает состояние волатильности и хаотичности бизнеса, которое на одной из обложек журнала *Time* было названо «Декада из

JEL-классификация: M12

УДК 331+005.95/.96

В статье рассматривается влияние цифровизации на управление персоналом и его стратегическую составляющую на основе позиций ведущих экспертов в данной области. Цель статьи заключается в систематизации диджитал-практик в области управления персоналом и выделении наиболее востребованных инструментов, к которым обращаются успешные компании. Приведены содержательные характеристики нового поколения сотрудников, определяющие контекст таких актуальных направлений активностей в области управления персоналом, как мотивация, рекрутинг, лидерство. Сделаны выводы о содержательном изменении деятельности в области управления персоналом, рассмотрены проблемы и перспективы использования больших данных в управлении персоналом.

Ключевые слова

Цифровизация, управление персоналом, «сетевое поколение», «бирюзовые организации», большие данные.



➤ В будущем будет два типа компаний: быстрые и мертвые.

ада». По мнению профессора О.С. Виханского, критически важной для выживания в таких условиях характеристикой менеджера является «видение», современный менеджер — визионер, понимающий, как именно изменяется парадигма управления [3]. Э.В. Галажский считает, что ключевыми компетенциями менеджеров сегодня являются способность жить и умение творить в ситуации неопределенности, управляя происходящими нелинейными процессами.

Все успешные организации идут по пути снижения издержек, в частности в области однотипных и рутинных работ, что в теории должно повысить общий КПД сотрудников [4], в связи с чем цифровизация сопроводительных функций кадро-

Human Resources Management Trends

The article examines the impact of digital on human resources management, and its strategic component on the basis of the positions of leading experts in recent years. The content characteristics of a new generation of employees are given that determine the context of such topical areas of HR activities as motivation, recruiting, leadership. Conclusions are made about a meaningful change in the HR management activities, author also reveals some problems and prospects for using Big Data in HR.

Keywords

Digitalization, human resources management, millennials, turquoise organizations, big data.

вых служб вполне очевидна. По мнению А. Жигач, в современной бизнес-среде идентифицируются следующие тренды в области управления персоналом: во-первых, общая цифровизация и растущая функциональная значимость цифровых инструментов подбора и анализа эффективности потенциальных сотрудников; во-вторых, возрастающая роль наставничества внутри компаний — безошибочная и проактивная реакция благодаря накопленному опыту (сотрудники сегодня выбирают компании с точки зрения возможности личностного развития, становясь, таким образом, специфическими клиентами компаний, а роль HR-бренда выводится на один уровень с обычным брендом компании); в-третьих, изменение «качества» персонала — трансформация инструментов мотивации для сотрудников поколения Y и Z, динамичное развитие концепции «вдохновляющего лидерства».

Трансформация, таким образом, во многом сравнима с проблемой «биологической задачи» [5] для организации, которая, сталкиваясь с чем-то неизвестным, испытывает меньше эмпатии и вовлеченности, что требует приложения больших усилий для достижения определенных целей и решения специфичных задач. Современные подходы менеджмента в таком случае должны работать как окситоцин, способствующий выработке организационного доверия к внешней среде. В теории это находит отражение в так называемых бирюзовых организациях Фредерика Лалу, который в 2014 г. адаптировал к менеджменту теорию спиральной динамики доктора психологии Клера Грейвза. Во многом теория организаций будущего пересекается с образами организации Гэрата Моргана: «бирюзовые организации» — это эволюционная стадия развития, живой организм, которому присуща самоорганизация, целостность и эволюционная цель. Наряду с «бирюзовыми» с диджитал-трендом пытаются работать «красные» — импульсивные (характеристики: разделение труда и управление сверху вниз), «янтарные» — конформистские (характеристики: воспроизводимые процессы, стабильные и регулируемые иерархии), «оранжевые» — конкурентные (характеристики: новаторство, меритократия, ответственность) и «зеленые» — плюралистические (характеристики: расширение прав и возможностей, культура ценностей, заинтересованность) организации.

Новое поколение сотрудников

Этика и подход к работе представителей «сетевого поколения» принципиально отличаются от принципов сотрудников зрелого возраста, пом-

нящих экономические кризисы. Первым нужна самореализация — свобода выбора, гибкий график, новый подход к рабочим процессам [6], вторым свойственна дисциплина и самопожертвование, лояльность и верность команде. В марте 2017 г. Сбербанк опубликовал результаты исследования о современной молодежи, дающего ответы на многие сложные вопросы современного HR-менеджмента: отсутствие долгосрочных трендов, гиперопека центениалов, высокая зависимость от социального воздействия, необходимость осознания собственной исключительности, зависимость от основных трендов в обществе, отсутствие единства, высокая установка на гедонизм и индивидуализм, потребность в признании, боязнь свободы выбора, минимальный горизонт планирования.

В результате компании сталкиваются с сотрудниками, для которых характерно гипертрофированное восприятие себя внутри организации и организации самой по себе. Платформа взаимодействия с потенциальными кандидатами — представителями « сетевого поколения » полностью сдвигается в онлайн-зону: *Facebook, YouTube, «ВКонтакте»* стали современными поисковыми системами, позволяющими всесторонне оценить кандидата. В некоторой степени справедливо утверждение, что HR в условиях диджитал движется в сторону маркетинга. Иначе говоря, с сотрудниками работают как с клиентами — персонализировано. В связи с этим, по данным *VCVblog*, организации объективно обращаются к большим данным в таких аспектах управления персоналом, как поиск талантов, увеличение вовлеченности сотрудников, измерение производительности. Использование больших данных — наиболее яркий показатель того, что сегодня происходит переход от информационной эпохи к цифровой. Например, такие компании, как *Dell EMC, KPMG, MTS и Yandex Money*, используют большие данные для прогнозирования увольнения высокоэффективных сотрудников и выгорания сотрудников.

Частично смещается и ракурс внутриорганизационного обучения: для « сетевого поколения » характерна « визуальная подача информации », в результате чего в организационном обучении появились новые тренды — скрайбинг, фасилитация, дизайн-мышление. Наряду с этим представителям « сетевого поколения » свойственны когнитивные искажения — логические ловушки, в рамках которых они действуют по иррациональным шаблонам [7]: иллюзия контроля, предпочтение нулевого риска, селективное восприятие, иллюзия прозрачности, ошибка игро-

ка, эффект Барнума, ошибка атрибуции и др. Вследствие наличия этих специфических особенностей у сотрудников, по мнению А. Будаева, в управлении персоналом появляются новые направления активности в области управления им, отвечающие требованиям современного рынка труда: менеджмент организации рабочих процессов (методы, условия работы, рабочий график, эффективность и прозрачность рабочих процессов, координация работы команд и др.), менеджмент организационной культуры (бренд компании-работодателя), менеджмент талантов (поиск, развитие, перемещение талантов).

Мотивация

Директор по управлению персоналом компании SAP Штефан Рис утверждает, что управление персоналом в целом постепенно уходит в облачные сервисы; сегодня есть системы, которые автоматически выполняют операции, связанные с управлением персоналом. Более того, в управлении персоналом можно оцифровать практически все функции: начисление зарплаты, поиск и развитие персонала и руководителей, весь жизненный цикл сотрудника. По данным исследования «Тренды развития мотивационных систем в России», проведенного «Зарплата.ру» и «Визави Консалт», в 2017 г. в 59% российских компаний система мотивации не была формализована; только в 10% российских компаний система мотивации автоматизирована настолько, что каждый сотрудник в режиме онлайн может оценить степень выполнения своего плана или рассчитать свой бонус, еще в 12% компаний система прописана и автоматизирована, и каждый сотрудник может оценить результаты по окончании периода. Учитывая, что к «сетевому поколению» неприменимы стандартные мотивационные подходы, цифровизация в данном аспекте позволяет решить основную проблему — открытости мотивационных систем. Суджан Пател, соучредитель *Content Marketer.io*, выдвигает тезис о необходимости регулярной оценки сотрудников: 74% молодых сотрудников зачастую не понимают, что думают об их работе руководители и коллеги из-за отсутствия регулярной обратной связи; девять из десяти работников чувствовали бы себя более уверенно, если бы руководители чаще обсуждали с ними их успехи.

Основная проблема, возникающая у сотрудников — представителей « сетевого поколения », связана не столько с отсутствием постоянной оценки, сколько с ее четким контентом. Так, Питер Капелли и Анна Тавис описывают эту ситуацию как « ритуал корпоративной *kabuki* », создающий горы бумажной работы, ограничивающий творчество

и не преследующий никакой реальной цели [8]. К «сетевому поколению» требуется иной подход, заключающийся в признании их заслуг перед руководством и организацией в целом. По данным исследования «Тренды развития мотивационных систем в России», компании с численностью персонала более 1001 человека автоматизируют² следующие элементы системы мотивации: индивидуальные планы развития (29%), участие в проектах вне стандартного функционала (25%), наставничество и коучинг (23%), поощрение здорового образа жизни (20%), командообразующие мероприятия (18%), свободный график (18%), удаленный доступ (17%). Внедряя и автоматизируя системы мотивации, компании рассчитывают на то, что повысится эффективность, производительность и степень лояльности, ускорится развитие, облегчится привлечение персонала.

Системы мотивации в условиях цифровизации строятся на способности персонала решать задачи с низкой возможностью алгоритмизации, другими словами, основную зону в цепочке создания ценности формируют сотрудники, создающие платформы цифровизации. К.В. Варламов обозначает их как «архитекторов», определяющих доминирующую позицию людей над процедурами. По мнению К. Панфилова, классический подход к мотивации — поддержание энтузиазма по отношению к принципиально тусклым действиям — вполне очевидно отпадает в условиях цифровизации. Формируемая в классическом подходе гипомания имеет ограниченный срок действия. Так, автор блога *Wisdomination.com* Збынек Драб утверждает, что дисциплина в современных условиях эффективнее, так как она выступает в качестве «мотора, который однажды завелся и постоянно поставляет энергию в систему». Мотивация « сетевого поколения » в таком случае контрпродуктивна, так как нацелена на достижение состояния готовности к действию. Дисциплина — это когда человек делает что-то, даже будучи не в состоянии сделать это.

Рекрутинг

Цифровизация затрагивает практически все направления деятельности в области управления персоналом. Согласно результатам исследования *Oxford Martin School*, с вероятностью в 90% к 2035 г. будут полностью цифровизированы специалисты по кадровому администрированию и подбору персонала [1]. Сегодня речь идет только о частичной диджитализации, оставляющей право принятия управленческих решений за человеком. Одним из последних трендов в управлении персоналом являются системы видеointервью и хант-

флоу, позволяющие оптимизировать процесс рекрутинга и усилить позицию HR-бренда компании на рынке при любом контакте с кандидатами. Переход от теоретических аспектов рекрутинга к практическим советам является сегодня самым опасным для теории менеджмента трендом рекрутинга. Например, видеогид К. Владимировой «Как правильно рекрутировать на *Facebook*» сосредоточен на поиске кандидатов по различным критериям, принципах формирования аудитории кандидатов и работы с ней, а также на формировании основной ценности рекрутера для работодателя. Компания VCV.ru ведет свой блог. Одна из публикаций в этом блоге — «7 диджитал лайфхаков для рекрутера» — отсылает к бесплатным сервисам, с помощью которых рекрутер может получить максимальную информацию о кандидате: «Яндекс.Люди», *Social Mention*, *Social Searcher* и др.

Марсель Швантес утверждает, что использование цифровых технологий в рекрутинге позволяет не только решить вопрос оптимизации большинства процессов, но и преодолеть проблему фальсификации на собеседованиях [9]. Традиционные форматы собеседования уступают место «рабочим заданиям». Так, например, разработчик программного обеспечения *Menlo Innovations* использует «экстремальные собеседования», разбивая кандидатов по парам, которые делят один компьютер и одну мышку в ходе мозговых штурмов. CEO VCV.ru А. Ахвердян определяет виртуальную реальность как один из наиболее перспективных трендов в области рекрутинга. По его мнению, с помощью виртуальной реальности рекрутерам в полной мере удастся оценить реакцию соискателей на вопросы, их мимику, жесты и прочие средства невербальной коммуникации. Например, эта технология эффективна в вопросах ассесмента, который как инструмент довольно часто используется при отборе соискателей, так как позволяет имитировать реальные ситуации на рабочем месте. В цифровой среде технология виртуальной реальности приближает проведение ассесмента фактически к реальным условиям, нейтрализуя фактор субъективности, ведь оценивать соискателя будет система.

Лидерство

В то время как цифровизация охватывает все основные области организации, лидерство не поддерживает заданного темпа. В 2015 г. проект *Talent Management* назвал лидерство «вечным вопросом в бизнесе», вызовом, который никогда не должен уходить, но в 2017 г. уже очевидно наблюдается радикальный сдвиг. Сегодня организациям нужен «иной» тип лидера из поколения молодых, более

гибких цифровых лидеров. В шестой главе отчета *Deloitte 2017* «Расширение лидерства: выходим за рамки» доказывается, что концепция «лидер как герой» потеряла свою актуальность в условиях цифровизации. Однако большинство компаний сегодня являются цифровыми «иммигрантами», построенными на классических атрибутах, таких как механизмы контроля и финансовая отдача. Они игнорируют потребность в людях, способных возглавлять команды в рамках широких экосистем. Такие современные компании, как GE, IBM, Nestlé, Xerox и Mastercard, объединяют лидеров для совместной разработки и решения задач, ставя их перед необходимостью понять, как различные бизнес-функции, отрасли и технологии объединяются для создания решений.

Лидерство имеет решающее значение для перехода от организации, создающей цифровизацию, к цифровой организации. Для организации и ее лидеров это включает три различных типа трансформаций: когнитивная трансформация — лидеры думают по-другому; поведенческая трансформация — лидеры действуют по-другому; эмоциональная трансформация — лидеры реагируют по-другому. Организации, таким образом, предъявляют цифровым лидерам весьма определенные требования: они должны осмыслить неясные внешние тенденции, помочь организации представить цифровое будущее, размыть внутренние и внешние границы способами, которые помогут преобразованию, обучать других, перепрофилировать техническую экспертизу и использовать методы дизайн-мышления для стимулирования инноваций. Однако, по мнению Д. Хохловой, цифровые организации имеют ряд исключительных проблем. Так, на сервисе вопросов и ответов *Quora* есть обсуждение компании *Google*, в ходе которого обозначаются следующие проблемы: высокая значимость метрик для руководства, «менеджмент по отсутствию карьерных перспектив», карьерный суицид удаленной работы, превосходство алгоритмов над конечным продуктом.

Описываемые изменения, происшедшие в управлении персоналом в последние десятилетия, связаны не только с цифровым трендом, но и с общими трансформациями в общественных отношениях и, конечно, с процессом глобализации экономики [10]. Цифровизация в рамках рассматриваемой области затрагивает два общих направления: с одной стороны, это сама организация, в которой происходит «цифровизация человека», когда управление персоналом помогает организации трансформироваться (появление цифровых компетенций, цифрового лидерства, культуры гибкости); с другой — трансформация управления персоналом (цифровая организация и цифровые процессы управления персоналом). По мнению К. Владимиров, в связи с этим стратегический фокус современной организационной среды — внешний. Он сопряжен с двумя основными требованиями: гибкостью и актуальностью. Сегодня у организаций нет времени рефлексировать о классических подходах к стратегическому поведению, быстрому рынку нужны быстрые люди и быстрые организации, четко определяющие актуальные компетенции, способные поддержать достойный уровень конкурентоспособности в краткосрочной перспективе [11]. Управление персоналом, таким образом, обращается к тем технологиям, которые в первую очередь способны ускорить HR-процессы: облачный HR, корпоративные социальные сети, мобильные HR-сервисы, решения, базирующиеся на аналитике и больших данных, интегрированные платформы управления персоналом.

В результате складываются следующие траектории развития управления персоналом: во-первых, фокусировка на самих сотрудниках, их персонализация (например, использование дизайн-мышления в области исследования потребностей сотрудников); во-вторых, цифровизация организационной культуры; в-третьих, управление навыками — подтвержденная экспертиза и мультипотенциальность сотрудников; в-четвертых, микрообучение

References

1. Varlamov K. "Arkhitektory-menedzhery": rol' lyudey v tsifrovuyu epokhu ostanetsya stol' zhe vazhnoy ["Architects-Managers": the Role of People in Digital Age Will Remain Equally Important]. Forbes, 2017, April, 3, available at: <http://www.forbes.ru/tehnologii/340277-arkhitektory-menedzhery-rol-lyudey-v-cifrovuyu-epokhu-ostanetsya-stol-zhe-vazhnoy>.
2. Galazhinskiy E. Nelineynyy menedzhment [Non-Linear Management]. Vedomosti, 2016, November, 17, available at: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/11/17/665260-nelineinii-menedzhment>.
3. Vikhanskiy O. Vizhioner, sozdavshiy menedzhment [A Visionary, Who Created Management]. Vestnik Moskovskogo universiteta, seriya 24: Menedzhment, 2016, no 1, pp. 3–9.
4. Zhigach A. Kakie vyzovy stoyat seychas pered HR-industriey [What Challenges are Now Facing the HR Industry]. DP.ru, 2017, April, 10, available at: https://www.dp.ru/a/2017/04/10/Vizovi_HRindustrii.
5. Shrini P. Deystviya v usloviyakh neopredelennosti [Actions Under Uncertainty]. Harvard Business Review, 2014, December, 4, available at: <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p14986/>

➤ Концепция «лидер как герой» потеряла свою актуальность в условиях цифровизации.

(например, активное слушание); в-пятых, обобщенная аналитика (например, кадровые базы, цифровые следы в Сети).

В то же время цифровой тренд в очередной раз подтверждает, что «непрерывное условие выживания бизнеса — общественное признание» [9]: общая задача организаций в цифровом тренде заключается в умении предвидеть — предположить, строить гипотезы, выстраивать разные модели исходя из идентифицируемых предположений. Именно этого требует цифровая реальность от организаций, в частности от эффективных работодателей и незаменимых сотрудников. Цифровизация касается не только внешней среды, в большей степени она касается структуры самой организации, для которой характерно смещение центра генерирования идей. По мнению Э.В. Галажинского, в таком случае менеджмент, с одной стороны, поощряет самоорганизацию и активность сотрудников, с другой — своевременно отсекает тупиковые траектории развития системы, определяя темп и вектор организационного движения. В результате управление персоналом в эпоху цифровизации перестало быть функцией «заднего офиса» и теперь помогает всему бизнесу принимать стратегические решения. ■

ПЭС 18083 / 15.05.2018

Примечания

1. VUCA — акроним слов *volatility* (изменчивость, нестабильность, неустойчивость, волатильность), *uncertainty* (неопределенность), *complexity* (сложность), *ambiguity* (неясность, двусмысленность, неопределенность).

2. Между автоматизацией и цифровизацией процессов существует содержательная разница: автоматизация — это внедрение какого-либо процесса в ИТ-систему, что не меняет сами процессы и опыт людей, а цифровизация — это полный редизайн какого-то процесса.

Источники

1. Варламов К. «Архитекторы-менеджеры»: роль людей в цифровую эпоху останется столь же важной [Электронный ресурс] // Forbes. 2017. 3 апреля. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/340277-arhitektery-menedzhery-rol-lyudey-v-cifrovuyu-epohu-ostanetsya-stol-zhe-vazhnoy>.

2. Галажинский Э. Нелинейный менеджмент [Электронный ресурс] // Ведомости. 2016. 17 ноября. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2016/11/17/665260-nelineiniimenedzhment>.

3. Виханский О. Вижионер, создавший менеджмент // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. 2016. № 1. С. 3–9.

4. Жигач А. Какие вызовы стоят сейчас перед HR-индустрией [Электронный ресурс] // DP.ru. 2017. 10 апреля. URL: https://www.dp.ru/a/2017/04/10/Vizovi_HRindustrii.

5. Шрини П. Действия в условиях неопределенности [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 2014. 4 декабря. URL: <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-ivanuyki/p14986/>

6. Адизес И. На пороге управленческой революции [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 2017. 16 февраля. URL: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>.

7. Варламова Д. Что мешает нам быть объективными: 11 когнитивных искажений [Электронный ресурс] // Theory&Practice. 2015. 27 мая. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/7357-cto-meshaet-nam-byt-obektivnymi-10-kognitivnykh-iskazheniy>.

8. Cappelli P., Tavis A. The Performance Management Revolution [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 2016. October. URL: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>.

9. Швантес М. Собеседования при приеме на работу скоро умрут. Вот чем их заменяют ведущие компании [Электронный ресурс] // Incrussia. 2017. 7 апреля. URL: <http://incrussia.ru/understand/sobesedovaniya-pri-prieme-na-rabotu-skoro-umrut-vot-chem-ikh-zamenyayut-vedushchie-kompanii/>

10. Виханский О. Homo economicus должен умереть // Эксперт. 2009. № 17–18. С. 56–60.

11. Старикова Т. Что нужно делать, чтобы в 2017 году тебя хантили [Электронный ресурс] // Adindex.ru. 2017. 20 февраля. URL: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2017/02/20/158156.phtml>.

6. Adizes I. *Na poroge upravlencheskoy revolyutsii* [On the Threshold of the Management Revolution]. Harvard Business Review, 2017, February, 16, available at: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761>.

7. Varlamova D. *Chto meshaet nam byt' ob'ektivnymi: 11 kognitivnykh iskazheniy* [What Prevents Us from Being Objective: 11 Cognitive Distortions]. Theory&Practice, 2015, May, 27, available at: <https://theoryandpractice.ru/posts/7357-cto-meshaet-nam-byt-obektivnymi-10-kognitivnykh-iskazheniy>.

8. Cappelli P., Tavis A. *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review, 2016, October, available at: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>.

9. Shvantes M. *Sobesedovaniya pri prieme na rabotu skoro umrut. Vot chem ikh zamenyayut vedushchie kompanii* [Job Interviews Will Soon Die. That's What Will Replace Them in the Leading Companies]. Incrussia, 2017, April, 7, available at: <http://incrussia.ru/understand/sobesedovaniya-pri-prieme-na-rabotu-skoro-umrut-vot-chem-ikh-zamenyayut-vedushchie-kompanii/>

10. Vikhanskiy O. *Homo economicus dolzhen umeret* [Homo Economicus Should Die]. Ekspert, 2009, no 17–18, pp. 56–60.

11. Starikova T. *Chto nuzhno delat', chtoby v 2017 godu tebya khantili* [What You Need to Do to Be Hunted in 2017]. Adindex.ru, 2017, February, 20, available at: <https://adindex.ru/publication/opinion/internet/2017/02/20/158156.phtml>.