
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Митина Наталья Николаевна, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: mitina@econ.vsu.ru

Предмет: бизнес-процессы системы управления персоналом в культурном пространстве организации, проявляющие его имманентные особенности и риски. *Цель:* в фокусе нашего исследования находится поиск взаимосвязи между бизнес-процессами системы управления персоналом организации, организационной культурой, цифровыми технологиями и исследование возможных путей их развития. *Дизайн исследования:* на основании теории технологических укладов и контент-анализа научных источников выдвинута гипотеза о том, что, во-первых, содержание и скорость изменений внешней среды будут нарастать, что требует изменений внутренних процессов организации; во-вторых, существует тесная взаимосвязь между типом организационной культуры, доминирующей в организации, и ее бизнес-процессами; в-третьих, совершенствование бизнес-процессов должно базироваться на переходе к организационным культурам будущего. *Результаты:* обоснована необходимость и показан механизм формирования и развития новых организационных культур, основанных на самоорганизации и конвергенции, и выстраивания на этой базе новых, гибких бизнес-процессов системы управления персоналом организации. Выявлены роль и место информационных технологий в бизнес-процессах, и определены риски, связанные с внедрением изменений в организациях с различными типами культур.

Ключевые слова: оптимизация бизнес-процессов, «перламутровые организации», риски, agile-технологии.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/8/42-54

Введение

Согласно теории технологических укладов академика РАН Глазьева С.Ю., в настоящее время мы живем в точке перехода от пятого к шестому технологическому укладу. Переход совершается через очередную технологическую революцию, «кардинально повышающую эффективность основных направлений развития экономики», его флагманами называют техноло-

гии искусственного интеллекта, нанотехнологии и NBIC-конвергенцию¹. На макроуровне одновременно с процессом перехода к шестому технологическому укладу усиливается турбулентность большинства внешних и внутренних факторов.

На микроуровне перемены можно наблюдать и в том, что процессно-ориентированный подход в управлении как организацией в целом, так и ее системой управления персоналом (СУП) уверенными темпами заменяет собой широко распространенный целевой подход, который успешно использовался в условиях роста национальной экономики. На рынок стали оказывать значительное неблагоприятное воздействие неценовые факторы конкуренции, такие, как санкционное давление, ограничения на финансовом рынке, проблемы рынка труда. При стагнации спроса на продукцию и росте издержек организациям в рамках традиционного целевого подхода стало сложно выработать оптимальные управленческие решения. Ориентация на процесс с целью его совершенствования как условие достижения целей организации стала решением многих проблем.

Итак, мир меняется, вынуждая организации также меняться, оптимизируя свои бизнес-процессы с целью высвобождения и использования внутренних ресурсов. Согласно ГОСТ Р 56862-2016, «Бизнес-процесс – это совокупность последовательно и (или) параллельно выполняемых операций, преобразующая материальный и (или) информационный поток в соответствующие потоки с другими свойствами».

Среди основных причин, детерминирующих оптимизацию бизнес-процессов, можно выделить, во-первых, изменение рамочных условий хозяйствования, включая изменения требований со стороны государства, рынка, потребителей; во-вторых, необходимость снижения затрат или длительности производственного цикла; в-третьих, внутриорганизационные кризисные явления, в том числе связанные с «культурным фактором». Эти причины воздействуют на хозяйствующие субъекты в условиях стремительного развития кластера сетевых и цифровых технологий.

Целью представленного исследования является поиск взаимосвязи между бизнес-процессами системы управления персоналом организации, организационной культурой, цифровыми технологиями и исследование возможных путей их развития. Это предопределило решение следующих задач: во-первых, классифицировать бизнес-процессы системы управления персоналом и выявить практически значимую потребность в их оптимизации; во-вторых, найти связь между типом организационной культуры и спецификой бизнес-процессов, исходя из критериев их эффективности и рисков, связанных с внедрением изменений; в-третьих, на основе контент-анализа определить векторы перехода к организационным культурам будущего как базу для выстраивания новых бизнес-процессов. Рабочая гипотеза исследования

¹ NBIC-конвергенция – взаимопроникновение nano-, био-, информационных и когнитивных технологий.

состоит в том, что инспирируемая изменениями внешней среды динамика существующих бизнес-процессов системы управления персоналом, имеющая направление от оптимизации к перестройке, вызовет существенное преобразование организационной культуры, которая будет должна отразить две тенденции организационной динамики: гуманизацию и цифровизацию.

Методы и результаты исследования

Бизнес-процессы системы управления персоналом

Если организации в рамках процессно-ориентированного подхода приходят к решению оптимизировать собственные бизнес-процессы системы управления персоналом, то сначала они их описывают с последовательной декомпозицией, определяют владельца каждой операции, разрабатывают контрольные процедуры и предупреждающие мероприятия. В СУП цифровая трансформация бизнес-процессов избавляет от рутинных операций, позволяя использовать удобные механизмы для выполнения задач. Проведем классификацию бизнес-процессов, основываясь на функциональном разделении сферы управления персоналом (рис. 1).

Поясним классификацию бизнес-процессов СУП:

1) основные бизнес-процессы направлены на формирование доходов организации, отражают специфику ее деятельности и особенности в рамках существующей организационной структуры;

2) обеспечивающие бизнес-процессы включают процессы найма и учета персонала, фокусируются на поддержании информационной и правовой инфраструктуры организации;

3) бизнес-процессы управления содержат деятельность по формированию планов, мониторинг, контроль и корректирующее воздействие в рамках управления трудовыми отношениями;



Рис. 1. Классификация бизнес-процессов СУП

Источник: составлено автором

4) бизнес-процессы развития направлены на внесение системных изменений, изучение потребностей всех групп и категорий персонала.

Опубликованные исследования операционной результативности бизнеса [5], проведенные среди руководителей отечественных компаний в 2023 г., помогут нам определить ту роль, какую деловое сообщество отводит поддержке, развитию и оптимизации работы функций и процессов поддержки бизнеса. Нас интересует часть, касающаяся управления персоналом.

Соглашаются с тем, что бизнес-процессы СУП выстроены в полном соответствии с целями бизнеса, 36% респондентов, соответственно, 64% пессимистически смотрят на существующую реализацию данной задачи и ожидают более значительного вклада со стороны кадровой службы в достижение результатов бизнеса. Рейтинг бизнес-процессов СУП, нуждающихся, с точки зрения опрошенных управленцев, в оптимизации, выглядит следующим образом (рис. 2).

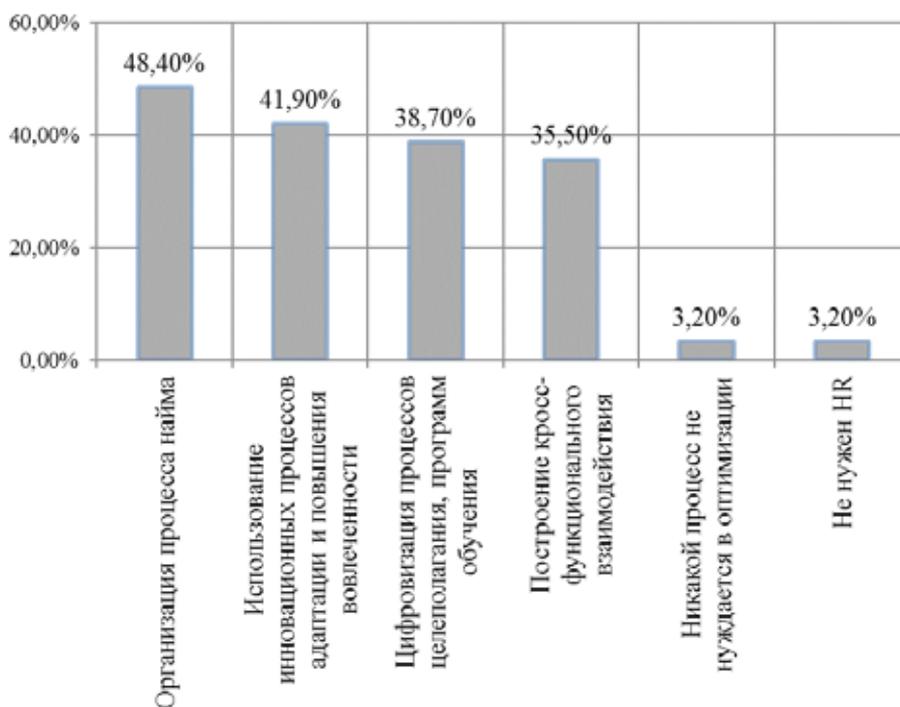


Рис. 2. Рейтинг бизнес-процессов СУП, нуждающихся в оптимизации

Источник: составлено автором на основании [2]

Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом: во-первых, в связи с нынешней экономической ситуацией, характеризующейся усилением динамики движения персонала на рынке труда, ключевыми становятся производительные и эффективные бизнес-процессы найма и удержания персонала (маркетинг персонала);

во-вторых, эффективное и ориентированное на результат развитие сотрудников в рамках организации (бизнес-процессы целеполагания, обучения, оценки результатов деятельности) позволяет повысить эффективность основных бизнес-процессов СУП и инвестиций на этапе найма и адаптации и способствовать в успешном достижении целей бизнеса;

в-третьих, быстрая и результативная адаптация сотрудников и повышение их вовлеченности в бизнес позитивно влияют на удержание персонала и позволяют эффективно покрыть затраты времени и усилий в бизнес-процессе найма.

Ответом на ожидание роста эффективности бизнес-процессов СУП в целом, и кадровой службы в частности, могут стать расширение использования информационных технологий в бизнес-процессах, рационализация операционной структуры управления, оптимизация кросс-функционального взаимодействия в рамках развития организационной культуры.

«Культурный фактор»

Все бизнес-процессы протекают в «облаке организационной культуры [7]», имманентно проявляя ее особенности, включая сильные и слабые стороны, а также являющиеся следствием этого риски. Вместе с тем, на организационную культуру воздействуют внешние и внутренние факторы-детерминанты, что говорит о взаимообратной связи бизнес-процессов и культуры.

По определению Шейна, организационная культура чаще всего описывается как модель ценностей, убеждений и предположений, функционирующая как двойственная стратегия, направленная на решение двух основных задач – «внутренней интеграции и внешней адаптации». И оба этих аспекта должны обеспечить выживание компании в макроэкономической среде [12].

Есть ли связь между типом организационной культуры, включающим все характерные для нее особенности, и спецификой бизнес-процессов, проявляющейся, прежде всего, в критериях их эффективности? Многообразие подходов к классификации организационных культур можно обобщить следующим образом: консервативные культуры (напр., по К. Камерону и Р. Куинну это – бюрократическая, рыночная, клановая [9]); культуры нового типа (напр., по Р. Акоффу предпринимательская [11]) и культуры будущего (напр., бирюзовые культуры по Ф. Лалу [3]). Дадим их краткую характеристику, выявим и соотнесем критерии эффективности бизнес-процессов СУП и оптимальные способы внедрения изменений в таких организациях (табл. 1).

Таблица 1

Критерии эффективности бизнес-процессов в различных типах
организационных культур

Тип организационной культуры	Характерные особенности	Критерии эффективности бизнес-процессов СУП	Способы внедрения изменений
Консервативные культуры	<ul style="list-style-type: none"> воспитывают персонал, способный качественно выполнять определенную операцию или блок задач характерны жесткие регламенты согласования решений руководитель видит в системе электронного документооборота способ установить тотальный контроль 	производительность, прозрачность, управляемость	«водопадное внедрение» с фиксированным проектом
Культуры нового типа	<ul style="list-style-type: none"> доверяют персоналу, исходя из предпосылки, что каждый ответственно выполняет свою работу и не нуждается во всестороннем контроле свободное согласование решений приоритет основного бизнес-процесса – удовлетворенность клиента, а не прибыль 	скорость, гибкость (адаптивность), оптимальность, качество	Agile-технологии*
Культуры будущего	<ul style="list-style-type: none"> будут воспитывать персонал в стремлении к свободе, развитию, совершенствованию, максимально эффективному выполнению работы информационные технологии как инструмент, повышающий мобильность сотрудников, уменьшающий преграды и бюрократические процедуры бизнес-процессы с ИИ, чат-ботами, интеграцией порталов 	креатив, достижение результата без рутины, возможности быстрых изменений	Изменения инкорпорированы в культуру

* В семейство Agile входят гибкие методологии управления проектами, например Scrum и Kanban. В основе принципы гибкости рабочих процессов и эффективное взаимодействие всех стейкхолдеров. Ключевая особенность Agile-технологий от других заключается в том, что команда мотивируется не рабочими процессами, а высокоуровневыми ценностями. В настоящее время такой подход реализуют Google, Netflix, Microsoft, Spotify, Ericsson, Dell, Adobe и большинство других IT-компаний. В настоящее время происходит трансфер Agile-технологий и в другие отрасли [4].

Выявим роль и место информационных технологий в бизнес-процессах и определим риски, связанные с внедрением изменений в организациях с различными типами культур.

1. Организации с консервативными культурами привлекают и формируют персонал, способный четко и качественно выполнять определенную операцию или блок задач в рамках заданного бизнес-процесса. Информаци-

онные технологии служат в качестве инструмента для перенесения последовательности операций в некую систему с предполагаемой более высокой степенью управляемости. «Водопадное внедрение» изменений содержит, помимо заданных контрольных точек проекта, еще и высокую вероятность сопротивления персонала.

2. Культуры нового типа являются притягательными для персонала, сочетающего высокую мотивацию и сильные компетенции, который не нуждается во всестороннем контроле. Информационные технологии позволяют сохранить гибкость и увеличить скорость бизнес-процессов, даже при их реинжиниринге и значимом масштабировании. Риски заключаются в вероятности высоких потерь из-за ухода члена коллектива-носителя ключевых компетенций.

3. Культуры будущего направлены на внутриорганизационное взаимодействие людей, отличающихся высоким стремлением к свободе, самосовершенствованию, перфекционизму. Информационные технологии будут выступать в роли инструмента, повышающего мобильность персонала, уменьшающего транзакционные издержки в бизнес-процессах, обеспечивающего их «бесшовность». Риски будут сосредотачиваться на этической и технологической составляющей процессов, включая рост вероятности киберпреступлений.

На институциональном уровне механизм постепенного перехода к культурам будущего основан на способности организации как социально-экономической системы порождать в процессе развития новые элементы и уровни – увеличивать свою сложность. При этом каждый новый элемент бизнес-процесса взаимодействует с ранее сложившимися и перестраивает их, в результате чего система через возникновение новых внутренних связей обретает новую целостность, что свидетельствует о ее самоорганизации. Новая целостность означает и качественно новую организационную культуру, включая ее ценностно-нормативную компоненту как основу.

Рассмотрим механизм перехода организационной культуры от одного типа к следующему.

1. При переходе от консервативных культур к культурам нового типа бизнес-процессы СУП (частично, или полностью, включая основные, обеспечивающие, бизнес-процессы управления или бизнес-процессы развития) позволяют координировать взаимодействия агентов в виртуальном экономическом пространстве, т.е. сложившиеся в течение длительного периода элементы процесса (нормы, правила, результаты) воспроизводятся (дублируются) в принципиально иных условиях.

2. При переходе от культур нового типа к культурам будущего в организациях будут складываться и действовать бизнес-процессы СУП, не имеющие эквивалентов в системе институтов «досетевой экономики [6]». Пока можно говорить лишь об отдельных элементах таких бизнес-процессов СУП, применение которых вызовет перманентное формирование организа-

ционных культур будущего. В их числе искусственный интеллект и чат-боты, RPA-технологии², киберфизические системы³, биочипы и нейроинтерфейс⁴, технологии расширенной реальности и др.

Закон онтогенеза позволяет нам говорить о том, что влияние информационных технологий и неизбежных для любых организаций изменений в бизнес-процессах неизменно приведет к необходимости формирования и развития новых организационных культур, основанных на самоорганизации, что означает для нас необходимость разработки актуальной методологической базы и нового инструментария управления СУП.

Взгляд на культуры будущего

Представленная в шестидесятых годах научной и деловой общественности концепция К. Грейвза, содержащая постулат о том, что «...индивидуум в своем развитии поднимается по «ступенькам», каждая из которых имеет определенный цвет; в процессе изменений, происходящих вокруг, люди и общество проходят через определенные этапы, каждый из которых имеет некие схожие свойства [8]», послужила основой для появившейся в девяностых годах теории Д. Бека и К. Кована, названной «спиральная динамика», согласно которой «...развитие социально-экономической системы ... происходит дискретно путем перехода от одного уровня к другому в соответствии с изменением доминирующей в обществе и на предприятии системы ценностей [1]». В XXI веке Ф. Лалу продолжил научные изыскания по данной тематике и ввел понятие «бирюзовая организация [3]». Главной особенностью формирования бирюзовых организаций он называет движение от традиционных методов управления к самоорганизации.

В организациях, которые управляются без фиксированной и управляющей иерархической системы, надлежащие отношения и коммуникации, существующие между руководителями и персоналом, между самими руководителями и между персоналом, должны основываться на взаимном доверии. Как культурную норму это доверие описывают следующие характеристики:

– все работники – это команда, сосредоточенная на цели существования организации (т.е. создании продуктов/ услуги, которые приносят пользу обществу, организации и каждому члену команды);

– каждый работник осознает себя незаменимым звеном в цепи, связывающей команду в достижении цели;

– какую бы задачу ни выполнял каждый сотрудник, он уважает труд других, достоинство каждого, несмотря на то, что со стороны некоторые задачи могут казаться важнее других;

² Robotic Process Automation – технологии выполнения рутинных действий вместо человека на основе нейронных сетей.

³ Комплексные системы из вычислительных и физических элементов, постоянно получающие данные из окружающей среды, использующиеся для дальнейшей оптимизации процессов управления, адаптации к меняющимся условиям.

⁴ Интерфейс «мозг-компьютер», система, позволяющая вести обмен информацией между человеческим мозгом и электронным устройством.

– каждый сам решает свои задачи, нет иерархии и руководителя в классическом понимании этого термина.

Не утихают научные дискуссии на тему того, будет ли переход к организационным культурам будущего всеобщим, и нужен ли он вообще. Ряд авторов подчеркивают позитивные аспекты «бирюзы», есть и те, кто аргументированно высказывает сомнения относительно практического применения такого подхода, критикуя невысокую результативность и эффективность и находя в декларируемых адептами бирюзовых культур принципах функционирования организаций аллюзии с сектами [10].

На наш взгляд, мир настолько разнообразен, что говорить о всеобщем переходе к бирюзовым организационным культурам вряд ли обоснованно. Это обусловлено и значительными межкультурными отличиями, проявляющимися на глубинном уровне организационных культур, и разной спецификой деятельности, определяющей многообразие вариантов построения бизнес-процессов.

Сама идея «бирюзы» прекрасна, поскольку ведет к гуманизации отношений между сотрудниками. Сейчас полный переход к такой культуре возможен только в небольших организациях, занимающихся решением научных задач, преимущественно связанных с инновациями. Что касается более крупных организаций, то это возможно только для отдельных коллективов, занимающихся упомянутыми выше работами (инновациями). Но вопреки ключевому принципу бирюзовой культуры (никаких руководителей), каждая команда все-таки должна избрать лидера, роль которого будет заключаться в координации работ и выступлении модератором в дискуссиях, направленных на решение проблем.

Совсем недавно в научный оборот вошел новый термин – «перламутровая организация» [2] как формация, способная преодолеть, как нам кажется, слабые места предыдущей ступени эволюции организационной культуры. Предложивший данную концепцию К. Клейнер доказывает, что она максимально возможно отражает две тенденции организационной динамики: во-первых, гуманизацию (внимание к человеку как источнику творческого начала, учет его органических особенностей); во-вторых, цифровизацию (применение технологий, обеспечивающих связность бизнес-процессов, согласование внутрифирменных решений с изменением внешней среды).

При определении наиболее вероятных форм организационных культур будущего следует предполагать формирование гибридов, гибко сочетающих принципы иерархии и равноправия. Именно с гибридными характеристиками связан выбор термина «перламутр», – отказ от однородного цвета и возможность кастомизировать оттенок в моменте.

Характеристиками «перламутровой организации» выступают высокая значимость процессной структуры, сильная координация бизнес-процессов за счет цифровизации и виртуализации, внутрифирменный гомеостаз как способность открытой системы сохранять постоянство своего внутреннего

состояния, согласованность процессов формализации и деформализации структуры. Организационная культура перламутровой организации будет базироваться на постижении и реализации своей миссии, принципах «нового патернализма», интеллекта, гибкости и включать в себя внутренние коммуникации на основе неформальных отношений семейного типа, основанных на чувстве искренней привязанности.

Заключение

Закономерность развития любой социально-экономической системы проявляется в том числе в кризисах, которые испытывает система при переходе от одного этапа к следующему. Это определяет необходимость подготовки посредством внутренних изменений с целью нивелирования негативных последствий кризиса. На уровне системы управления персоналом организации такой превентивной мерой может быть внедрение процессно-ориентированного подхода, что предполагает комплекс работ по идентификации (классификации) ее бизнес-процессов, описанию их структуры, установке критериев их эффективности, а также определению процедур управления процессами. Сложившаяся на сегодняшний момент практика показала большую потребность в оптимизации и росте эффективности существующих бизнес-процессов СУП. Сложность решения данной задачи во многом обусловлена культурным фактором, поскольку обнаружена связь между типом организационной культуры, включающим все характерные для нее особенности, и спецификой бизнес-процессов, проявляющейся, прежде всего, в критериях их эффективности. В каждом типе организационных культур информационные технологии играют определенную роль, что предопределяет характерные риски, связанные с внедрением изменений, и показывает направления развития нового инструментария управления СУП. Влияние информационных технологий и неизбежность изменений в бизнес-процессах обязательно приведет к необходимости формирования и развития новых организационных культур, основанных на самоорганизации, к каковым на сегодняшний момент относят «бирюзовые» и «перламутровые» организации. Организационные культуры будущего должны отражать главные тенденции организационной динамики: гуманизацию и цифровизацию, то есть, с одной стороны, сосредоточение внимания на персонале как источнике творческого начала, уважение его чувства собственного достоинства, учет его репутации, а с другой стороны, внедрение новейших цифровых технологий, интегрирующих различные бизнес-процессы. Конвергенция гуманизации и цифровизации даст возможность выстраивать гибридные бизнес-процессы, которые гибко для организации и экологично для персонала обеспечат решение всех поставленных задач.

Список источников

1. Бек Д., Кован К. *Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями*. BestBusinessBooks, 2010. 415 с.
2. Клейнер Г.Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // *Российский журнал менеджмента*, 2020, no. 18 (4), с. 471-496.
3. Лалу Ф. *Открывая организации будущего*. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2018. 422 с.
4. Митина Н.Н. Инновации в управлении персоналом организаций: анализ технологических трендов // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2021, no. 7 (139), с. 74-82.
5. Окишев А. Исследование операционной результативности бизнеса // *OKSLABS*, 2023.
6. Попов М.В., Коблова Ю.А., Мурыгина Н.В. Институты виртуального пространства: механизм, закономерности формирования и новые угрозы // *Вестник СГСЭУ*, 2017, no. 3 (67), с. 82-86.
7. Рюттингер Р. *Культура предпринимательства*. Москва, Эком. 1992. 240 с.
8. Graves C.W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values // *Journal of Humanistic Psychology*, 1970, no. 10, pp. 131-155.
9. Kim S. Cameron, Robert E. *Quinn Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley & Sons, 2011. 256 p.
10. Morbiato J. Teaching people Buddhism // *Human resource management in refresher courses for Buddhists*. Parkiet, 2015.
11. Russell L. *Ackoff Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. Wiley, 1991. 312 p.
12. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View (2nd edn.)* // *San Francisco, California, United States: Jossey-Bass*, 2004, p. 9.

A PROCESS-ORIENTED APPROACH TO THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: A LOOK TO THE FUTURE

Mitina Natalya Nikolaevna, Cand. Sci. (Econ), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394006; e-mail: mitina@econ.vsu.ru

Importance: business processes of the personnel management system in the cultural space of the organization, demonstrating its inherent features and risks. *Purpose:* the focus of our research is the search for the relationship between the business processes of the organization's personnel management system, organizational culture, digital technologies and the study of possible ways of their development. *Research design:* based on the theory of technological structures and content analysis of scientific sources, it is hypothesized that, firstly, the content and speed of changes in the external environment will increase, which requires changes in the internal processes of the organization; secondly, there is a close relationship between the type of organizational culture dominant in an organization and its business processes; thirdly, improvement of business processes should be based on the transition to the organizational cultures of the future. *Results:* the need is substantiated and the mechanism for the formation and development of new organizational cultures based on self-organization and convergence, and building on this basis new business processes of the organization's personnel management system, is shown. The role and place of information technology in business processes are identified, and the risks associated with the introduction of changes in organizations with different types of cultures are identified.

Keywords: optimization of business processes, «pearl organizations», risks, Agile technologies.

References

1. Bek D., Kovan K. Spiral'naja dinamika. Upravljaja cennostjami, li-derstvom i izmenenijami. BestBusinessBooks, 2010. 415 p. (In Russ.)
2. Klejner G.B. Spiral'naja dinamika, sistemnye cikly i novye orga-nizacionnye modeli: perlamutrovye predpriyatija. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 2020, no. 18 (4), pp. 471-496. (In Russ.)
3. Lalu F. *Otkryvaja organizacii budushhego*. Moskva, Mann, Ivanov i Ferber, 2018. 422 p. (In Russ.)
4. Mitina N.N. Innovacii v upravlenii personalom organizacij: analiz tehnologicheskikh trendov. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2021, no. 7 (139), pp. 74-82. (In Russ.)
5. Okishev A. Issledovanie operacionnoj rezul'tativnosti biznesa. *OKSLABS*, 2023. (In Russ.)
6. Popov M.V., Koblova Ju.A., Murygina N.V. Instituty virtual'nogo prostranstva: mehanizm, zakonmernosti formirovanija i novye ugrozy. *Vestnik SGSJeU*, 2017, no. 3

(67), pp. 82-86. (In Russ.)

7. Rjuttinger R. *Kul'tura predprinimatel'stva*. Moskva, Jekom. 1992. 240 p. (In Russ.)

8. Graves C.W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 1970, no. 10, pp. 131-155

9. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley & Sons, 2011. 256 p.

10. Morbiato J. Teaching people Buddhism // *Human resource management in refresher courses for Buddhists*. Parkiet, 2015.

11. Russell L. *Ackoff Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. Wiley, 1991. 312 p.

12. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (2nd edn.). San Francisco, California, United States: Jossey-Bass, 2004, p. 9.