Цифровые модели консалт-организации управления в фирме

УДК 316.6 DOI 10.26425/2658-347X-2019-1-46-54

Получено 01.03.2019 Одобрено 29.03.2019 Опубликовано 17.05.2019

Ростовская Тамара Керимовна

Д-р социол. наук, ФГБУ «Российская академия наук», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: rostovskaya.tamara@mail.ru

Красовский Юрий Дмитриевич

Д-р социол. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: u.d.krasovskiy@mail.ru

Грошев Игорь Васильевич

Д-р психол. наук, д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

E-mail: aus_tgy@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Проведен анализ основных сегментарных направлений деятельности консультанта, приглашенного главой фирмы для фундаментальной коррекции организации управления в условиях перехода к цифровому формату. Переосмыслен прежний опыт управленческого консультирования в современных, цифровых условиях совершенствования организационного управления. Эта проблематика чрезвычайно актуальна для всего консалтингового сообщества, которое в настоящее время переживает серьезный кризис. Статья адресована, прежде всего, коллегам из Национальной гильдии профессиональных консультантов, которые ищут новые методические подходы, разрабатывают пакеты новых консалт-компетенций и новые варианты установления контактов с потенциальными заказчиками. Адаптированы прежние разработки, а именно: визуаграфические digital-модели, для более четкого наглядного обеспечения переговорных процессов в деловом общении с заказчиками. В первой digital-модели представлен общий консультационный подход к пониманию менеджмента в кризисный и пост-кризисный периоды организации управления в процессе освоения цифровых особенностей управленческих отношений. Во второй digital-модели конкретизированы позиции перехода из нецифрового формата в цифровой. В третьей digital-модели продемонстрированы содержательные позиции цифрового формата в управленческом консультировании. В четвертой digital-модели выявлено основное противоречие в организации управления, которое необходимо представить заказчику для полного понимания возникающих ситуаций. Все четыре digital-модели взаимосвязаны и помогают глубже понять проблематику перехода фирмы из одного состояния в другое. Эти модели «визуализируют» переговорный процесс с заказчиком, помогая быстро налаживать деловые контакты, а также значительно сокращая время переговорного процесса.

Ключевые слова

Управленческие отношения, digital-модель, цифровой формат, событийный сценарий, проблемные поля, социоцентризм, психоцентризм, консалт-разработки, заорганизованный хаос.

Цитирование

Ростовская Т.К., Красовский Ю.Д., Грошев И.В. Цифровые модели консалт-организации управления в фирме//Цифровая социология. 2019. Т. 2. № 1. С. 46–54.

© Ростовская Т.К., Красовский Ю.Д., Грошев И.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Digital models of the consult-organization of management in the company

DOI 10.26425/2658-347X-2019-1-46-54

Received 01.03.2019 Approved 29.03.2019 Published 17.05.2019

Rostovskaya Tamara

Doctor of Sociological Sciences, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

E-mail: rostovskaya.tamara@mail.ru

Krasovskii Yurii

Doctor of Sociological Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

E-mail: u.d.krasovskiy@mail.ru

Groshev Igor

Doctor of Psychological Sciences, Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

E-mail: aus_tgy@mail.ru

ABSTRACT

The main segmental areas of activity of a consultant, invited by the head of the company for a fundamental correction of the organization of management in the context of the transition to digital format have been analyzed. The previous experience in management consulting has been rethought for application in modern, digital conditions for improving organizational management. This issue is extremely relevant for the entire consulting community, which is currently experiencing a serious crisis. The article has been addressed, first of all, to colleagues from the National Guild of professional consultants, who are looking for new methodological approaches, developing packages of new consult-competencies and new options for establishing contacts with potential customers. The previous developments have been adapted, namely: visual digital models for clearer visual support of the negotiation processes in business communication with the Customer. In the first digital model a general consulting approach to understanding management in a crisis and post-crisis period of organizing management in the process of mastering digital features of management relations has been introduced. In the second digital model, the positions of transition from a non-digital to digital format have been specified. In the third digital model the meaningful positions of the digital format in management consulting have been demonstrated. In the fourth digital model, the main contradiction in the organization of management has been identified, which must be submitted to the Customer for a final understanding of the situations, that arise. All four digital models are interrelated and help deeply understand the problems of the transition of the company from one state to another. These models "visualize" the negotiation process with the Customer, helping to quickly establish business contacts, as well as significantly reducing the time of the negotiation process.

Keywords

Management relations, digital model, digital format, event scenario, problem fields, sociocentrism, psychocentrism, consult development, organized chaos.

For citation

Rostovskaya N.K., Krasovskii Yu.D., Groshev I.V. Digital models of the consult-organization of management in the company (2019) Digital sociology, 2 (1), pp. 46–54. doi: 10.26425/2658-347X-2019-1-46-54

© The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

В условиях кризисного перехода к цифровой экономике и цифровому управлению особое значение приобретает качество менеджмента, которое создается главой фирмы и его топ-менеджерами (Корсакова, 2019). Кризис преодолевают те из них, кто в процессе переосмысления ситуации вдруг делает неожиданный ход, как шахматист, попавший в трудное положение (Макхем, 1999, с. 92–122; Роджерс, 2017; Шевченко, 2010). Этот ход обеспечивает ему преимущество в конкурентной среде. Именно такие ситуации помогают создавать консультанты по управлению, если они оказываются творческими личностями и берут на себя ответственность за осуществление внешней и внутренней переориентации фирмы (Пригожин, 2003, с. 232–244; Шевченко, 2010).

Представляется, что качество менеджмента может быть обеспечено, если иметь в виду развитие четырех основных его организационно-психологических компонентов:

– процедурный менеджмент (повседневная, постоянная регуляция поведения работников по особым технологиям);

– командный менеджмент (организация работы менеджеров в командах и через развитие команд);

– консалтинговый менеджмент (разработка сценарных вариантов управления в фирме на основе применения различных социальных технологий: деловых и ролевых игр, тренингов, семинаров, экспериментов, методических инструментариев и др.);

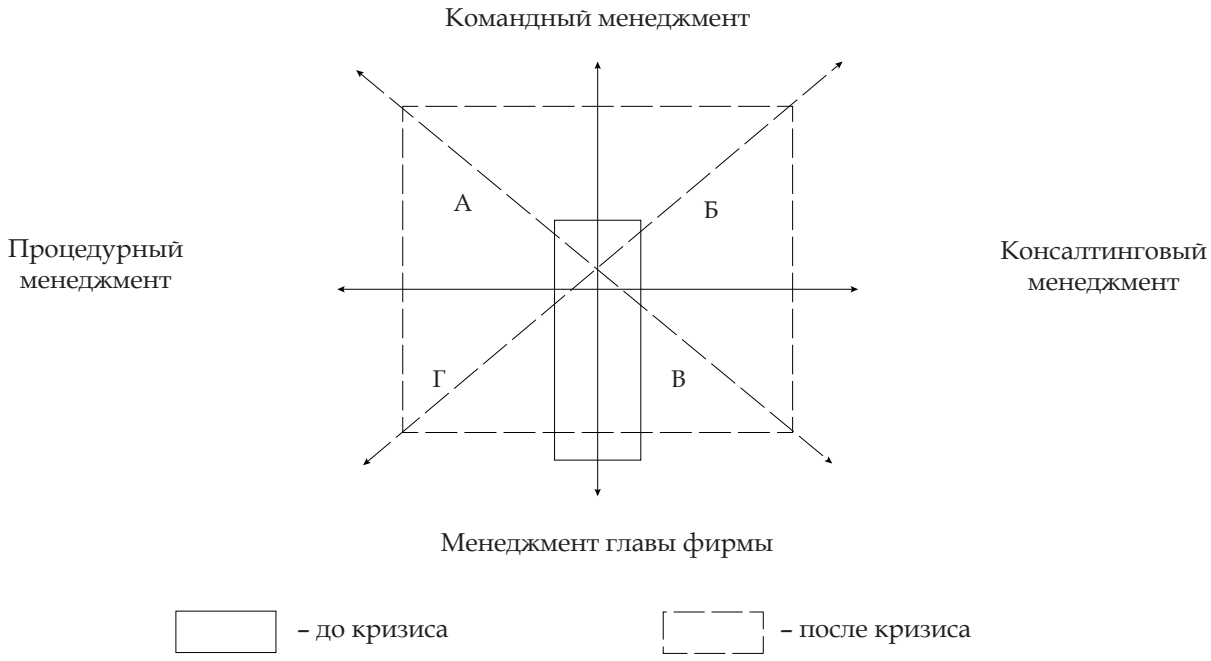
– менеджмент персон (личная организация управления главы фирмы на основе своего управленческого кредо и выработанной управленческой «Я-позицией»).

Это можно продемонстрировать на примере одной из частных фирм, где качество менеджмента особенно изменилось после кризиса. По такому же принципу возможно и консалтинговое отслеживание событий в других фирмах. Далее изображено четыре цифровых сегмента А, Б, В, Г, в которых и происходят основные события (Красовский, 2000; 2018). Событийный сценарий в данном случае может быть таким (рис.1).

В *digital-сегменте «А»* очень важно направить работу менеджерских «команд», во-первых, на решение «стыковых» проблем подразделений, и во-вторых, на процедурное отслеживание управленческих ситуаций, где всегда таятся три опасности: бюрократизация, произвол и заорганизованный хаос.

А именно это очень характерно для управления в переходный период организациями вообще, и для управления российскими компаниями в частности. Управление в этом сегменте предполагает рост скоординированности работы команд по возрастающей линии: от отдельных решений проблем, до системного их осмысления и разрешения в масштабах всей организации. И здесь должны быть выработаны определенные процедурные технологии.

В *digital-сегменте «Б»* еще более важно организовать работу таких команд совместно с консультантами. Они владеют соответствующими обучающими



Источник: составлено авторами по материалам исследования

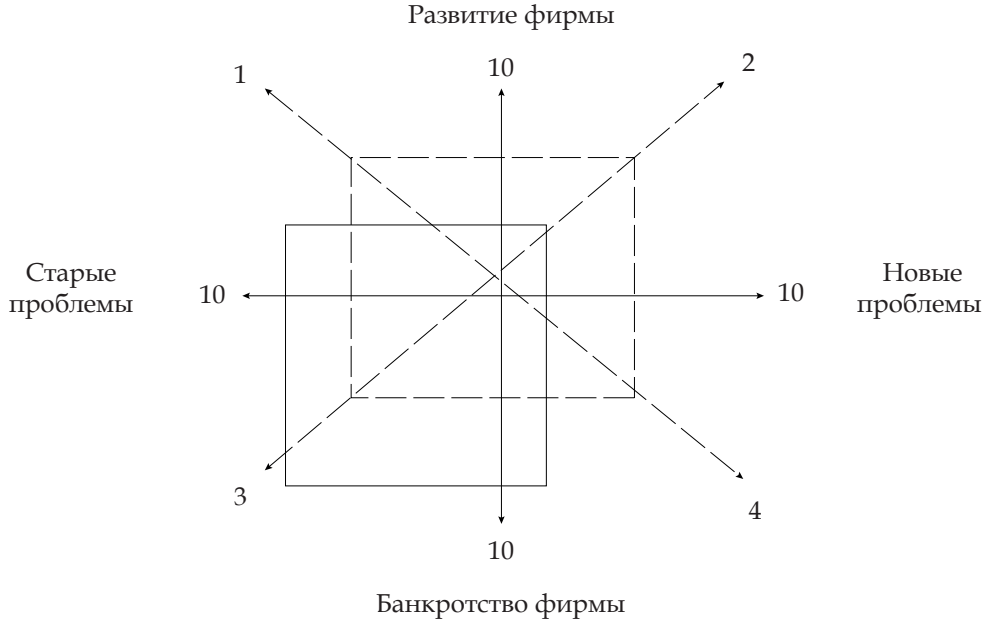
***Рис. 1.* Цифровые сегменты развития менеджмента в частной фирме**
Figure 1. Digital segments of management development in a private firm

сценариями, которые помогут командам менеджеров работать более эффективно. Включение консультантов в такие команды или отыгрывание тех или иных управленческих решений, когда консультант выполняет роль Ведущего в играх, дает возможность получать быстрые организационно-экономические эффекты. На этой основе выбираются те или иные социально-психологические тренинги, которые закрепляют и развивают полученные первичные результаты. Консалтинговые сценарии здесь могут быть различны. Один из них такой: *«Лекция → Инструктаж → Игра → Тренинг → Эффект»*.

В *digital-сегменте «В»* такое содружество консультантов и главы фирмы оказывается еще более важным. Ведь именно на этом «локальном поле» и рождаются новые идеи, проговариваются управленческие замыслы, формируются доверительные отношения, определяются условия совместной работы и заключаются договоры. Главное, что происходит в этом сегменте, – это рождение новой культуры управления, а также ее модификация. Именно здесь глава фирмы и обкатывает все свои идеи и наработки, проверяя их на прочность. Здесь отыгрываются те управленческие риски, которые возникают и при принятии решений, и при их реализации, поскольку консультанты берутся, прежде всего, помочь главе фирмы оценить последствия управленческих решений: ближайшие и отдаленные. Этим и определяется главная ценность консалтинга, ибо консультанты по организационному развитию делают обратную связь прозрачной для главы фирмы. Хотя эта связь не всегда соответствует его ожиданиям. Разрыв между ожиданиями главы фирмы и полученными результатами может быть как со знаком «плюс» (не ожидал, что результат позитивный), так и со знаком «минус» (не ожидал, что результат такой негативный). Эти колебания ожиданий и оказываются «минным полем» консультантов, которое может взорваться, если результат слишком далек от ожиданий.

В *digital-сегменте «Г»* возникает очень сильное внутриролевое противоречие в сознании и поведении главы фирмы, где могут сталкиваться три базовые роли (управляющий – владелец – предприниматель) и две приобретенные (лидер – специалист). Глава фирмы должен отрабатывать организацию управления, где очень важным является внедрение необходимых процедур, организующих поведение сотрудников. Но заниматься операциональным менеджментом ему оказывается трудно: роль предпринимателя гонит его в анализ рыночной среды фирмы; роль специалиста может не соответствовать тому бизнесу, за который он взялся; роль лидера может оказаться иллюзорной, так как на самом деле его воспринимают как деспота; роль управляющего может интерпретироваться им как прямое распорядительство; а роль владельца толкает его и на использование прибыли по своему усмотрению, и на волюнтаристские поступки: «Что хочу, то и делаю. Я – владелец!» Конечно, все эти роли зависят и от проявления индивидуальных личностных свойств, и от давления внешних факторов, но консультанту очень важно знать, как могут проявляться внутриролевые противоречия главы фирмы, чтобы понять те или иные его поступки.

Все эти сегменты дают представление о консалтинговых возможностях в четырех основных сферах деятельности. Они же помогают консультанту осознать те типичные «проблемные зоны», с которыми



Источник: составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Цифровые варианты осмысления проблемных полей в консалтинге
Figure 2. Digital options for understanding problem fields in consulting

ему приходится сталкиваться в фирме. Такой «сегментарный» подход желательно сочетать с системно-ситуативным, когда все ситуации, возникающие в этих сегментах, важно решать на основе системного видения положения дел в фирме. Только тогда, применяя соответствующие диагностические методики, консультант может «выстраивать» свою сценарную микроконцепцию, то есть тот его интеллектуальный продукт, за который он и получает деньги от Заказчика – главы фирмы.

Но есть еще один аспект видения «проблемных зон», который «подсказала» сама управленческая практика – необходимость анализа особенностей менеджмента в докризисный период. Этот сценарный подход развертывается во временном диапазоне и имеет две точки «перепада» событий: на границе «что было – что стало» и на другой границе «что стало – что возникло вновь». Прошлое, настоящее и будущее в их сопоставлении оказывается методологическим ключом анализа. На этом и были построены экспресс опросы в учебных группах в периоды кризисных состояний фирм, то есть тогда, когда эти границы уже были ясны, а пограничные проблемы обозначились более отчетливо. К этому времени появилось много моделей антикризисного управления, которые основывались на различных консалтинговых сценариях. Однако нужны были именно временные модели, чтобы понять, как рельефнее обозначить новое проблемное поле в организационном консалтинге: «От чего ушли и к чему пришли» (См. рис. 2).

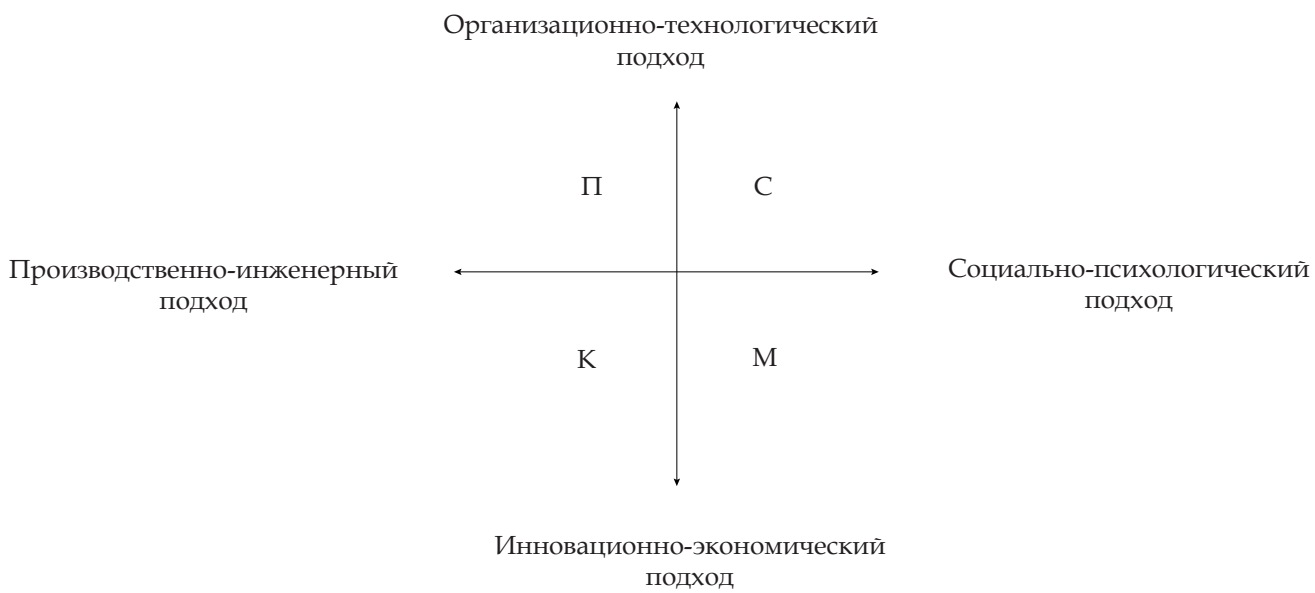
Конструирование таких проблемных полей можно изобразить графически. Это графическое изображение является универсальным способом отражения временных противоречий в фирме: между нарастанием новых проблем и нерешенностью проблем старых, которые тянут фирму к банкротству.

Цифровое развитие фирмы предполагает, прежде всего, преодоление старых проблем и решение новых, что зафиксировано в сегменте 3 и в сегменте 2. В то же время шанс проблемного переосмысления, таит две угрозы: риск, что возникшие новые проблемы могут потянуть фирму к банкротству, если они не будут решаться; риск, что накопившиеся старые проблемы, если от них не освободиться, могут обанкротить фирму.

В консалтинговой практике приходится сталкиваться с четырьмя типичными управленческими подходами в решении всех этих проблем. Если продолжить цифровое графическое моделирование возникающих проблем в фирмах, то эти четыре подхода их разрешения можно представить на осях координат так: инновационно-экономический; производственно-инженерный; организационно-технологический; социально-психологический (рис. 3).

Интерпретация этой сегментарной модели такова. Наиболее значимым управленческим подходом в разрешении возникающих проблем является сегмент М.

Он обеспечивается отделом маркетинга. В этом отделе должны быть сильны и позиции экономистов, отвечающих за исследования конъюнктуры рынка, и позиции психологов, изучающих мотивы покупательского спроса. Но часто бывает так, что в отделе маркетинга концентрируются экономисты, которые могут профессионально выполнять свои функции,



Источник: составлено авторами по материалам исследования

***Рис. 3.* Сегментарная цифровая модель управленческого консультирования**
Figure 3. Segmental digital model of management consulting

но непрофессионально брать на себя маркетологические функции психологов. Когда экономисты подменяют психологов, отдел маркетинга поедает сам себя. Консалтинговый опыт показывает, что наиболее слабыми подразделениями в фирмах могут быть именно отделы маркетинга. Поэтому консультанту важно начинать работать в фирме именно оттуда: фирма будет развиваться только тогда, когда руководитель и его топ-менеджеры научатся:

– формировать маркетинговые концепции управления во всех рыночных сегментах;

– соотносить маркетинговые концепции с внутрифирменной концепцией управления. Особенно это бывает трудно осуществлять в больших холдингах, которые объединяют многие разнородные фирмы.

Вторым по значимости сегментом для консультанта оказывается тот, который обеспечивает фирму новыми технологиями (сегмент К). Это, как правило, конструкторское бюро, где разрабатываются качественно новые продукты потребления. Но оно может продуктивно работать только тогда, когда имеет постоянные обратные связи от потребителей через отдел маркетинга. Вот почему в отделе маркетинга приоритетными становятся социально-психологические каналы сбора и «перекачки» такой информации разработчикам конструкторского бюро. Именно в этом сегменте формируется тот или иной уровень понимания потребительского спроса, который зависит и от степени конкуренции на рынке. Именно этот сегмент обеспечивает конкурентоспособность фирмы на рынке и жизненные циклы товарной продукции. Поэтому консультанты по управлению должны взвешивать конкурентные возможности этого сегмента во временном аспекте: «как было, как стало, как может быть и как должно быть». В этом сегменте важно сочетать многоаспектную консалт-диагностику с многоаспектной прогностикой: какой фирма может стать в ближайшем будущем и в перспективе.

Третьим по значимости сегментом для консультанта становится тот, где осуществляется непосредственное производство продукции (сегмент П). Именно в этом сегменте и разворачивается борьба за качество. Директор производства в этой связи является ответственным за обеспечение качественного выпуска продукции, отвечая за технологию ее изготовления. Он же ожидает от конструкторского бюро позитивных решений возникающих инженерных проблем в своем подразделении, а от отдела сбыта – успешной продажи готовой продукции. В этом сегменте закладывается ядро корпоративной ответственности предприятия в сфере организации новейших технологий сбыта товарной продукции.

Четвертым по значимости сегментом для консультанта оказывается тот, где сейлз-менеджеры осуществляют продажи, выстраивая дилерские сети в отделе сбыта (сегмент С). Отслеживая сети, они тем самым регулируют всю торговлю, обеспечивая, в конечном счете, товарооборот и рентабельность предприятия в зависимости от того, на каких условиях они договариваются с оптовиками. Но если дилерские сети имеют несколько звеньев («крупный оптовик – средний оптовик – мелкий оптовик – покупатель»), то они становятся слабо контролируемыми. И тогда этот пробел должен восполнять отдел маркетинга. Круговой сценарий управления процессом «Деньги – Товар – Деньги «начинается на границе «С» и «М» сегментов. Здесь-то и возникает главная критическая точка для консультанта. Ведь сегмент «С» оказывается одновременно и завершающим этот цикл и начинающим его с «запуска» сегмента «М». Консультанту важно отслеживать этот процесс, потому что именно на границе этих сегментов таятся очень большие резервы и сокращения цикла «Д-Т-Д» по времени, и организации «точечных», то есть адресных продаж.

Консультантам важно отследить все четыре сценария в замкнутом цикле, чтобы понять, где этот цикл может быть нарушен и почему. В практике управленческого консультирования этот цикличный сценарий не выдерживается даже в производственно-торговых фирмах, потому что дает «сбои» на всех пограничных переходах. В закупочно-торговых фирмах сценарий кругооборота «Д-Т-Д» – другой. И там – свои пограничные «сбои».

Именно с этих пограничных «сбоев» и важно начинать консалтинговую диагностику. Не с «человеческого фактора» организации в целом, а с выявления тех психологических и социально-психологических барьеров, которые мешают именно этому циклу. Но в практике бывает так, что и социологи, и психологи, декларируя необходимость организационного развития, часто начинают диагностику с организационной структуры фирмы. Но это – второй, а не первый шаг в разработке сюжета консалтингового сценария. Сначала важно понять, на какие организационно-экономические эффекты может вывести социально-психологическая коррекция управленческого персонала. Тем самым консультанты вводят себя в сферу экономической психологии и экономической социологии.

В управленческой практике приходилось встречаться с двумя такими подходами к обучающему консалтингу: социоцентризм («Главная наша задача – совершенствование социальной организации управления. В экономику мы не вторгаемся») и психоцентризм («Все проблемы фирмы – психологические. Перестроив сознание управленческого персонала, мы перестроим тем самым и организацию управления в ней»). Но такой консалтинг дает краткосрочный эффект: когда оканчивается обучение, руководители вновь погружаются в свою привычную среду, которая их «засасывает».

Другими словами, консультанты могут добиться успеха не тогда, когда уводят управленческий персонал в «чистую» психологию или социологию, а тогда, когда органически подключает руководителей в решение глубинных организационно-экономических проблем фирмы на основе отработки цикличного сценария: «Рынок – Технологии – Производство – Продажи».

Для главы фирмы «человеческий фактор» таит в себе обилие разнообразных психологических, социально-психологических и социологических проблем, которыми как-то надо управлять. Но не в этом он видит суть управления. Доминирующим в его сознании оказывается то, что поддается управлению организационно и экономически. И если возникают проблемы управления поведением сотрудников, он может решать их авторитарным способом. И это зачастую бывает оправданно.

В частной фирме консультантам приходится сталкиваться с очень трудными психологическими проблемами. Ведь фирма является детищем ее создателя. Он создал ее по своему образу и подобию, то есть под ту «Я-концепцию», которая является главным регулятором его управленческого поведения в организации дела и работников. «Я-концепция» может быть и волюнтаристской, и максималистской, и патерналистской, и прагматической. Чаще всего в ней причудливо сочетается все вместе. И фирма оказывается отраженной копией ее владельца и ее управляющего. Вот здесь-то и скрываются тайны успехов и неудач консультантов.

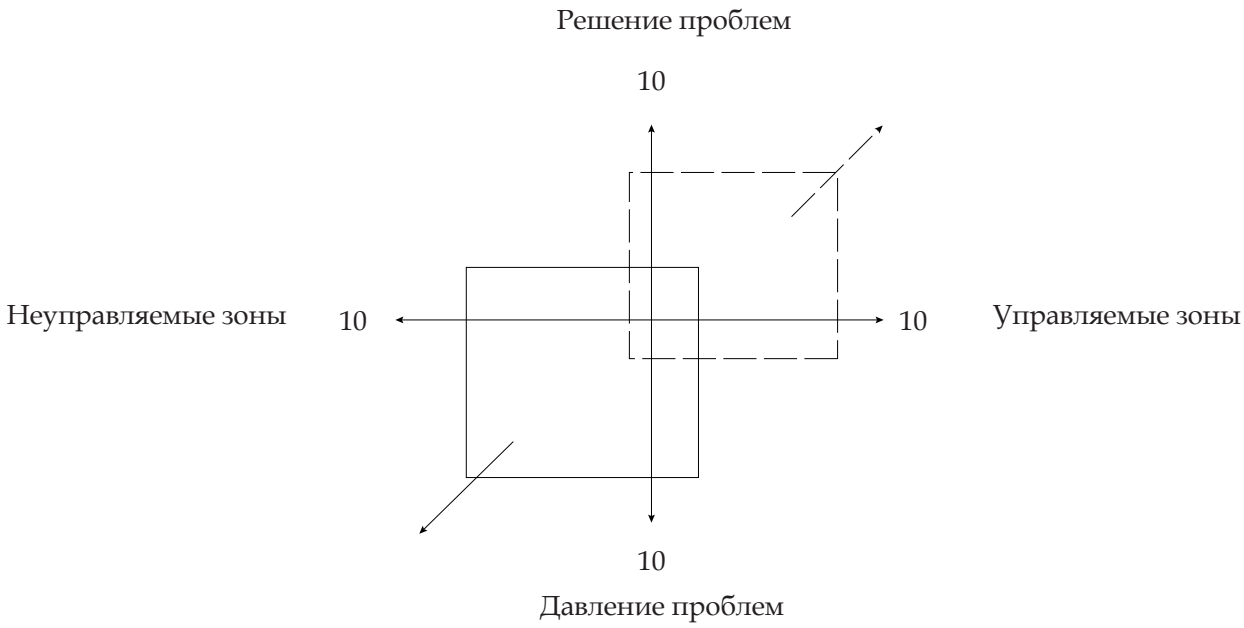
Если он «расшифрует» психологическую шараду «Владелец – Персонал – Фирма», он может сконструировать такой сценарий, который «задает» новое видение фирмы ее владельцу. И тогда он будет работать не под те задачи, которые ему первоначально поставил ее владелец – президент или генеральный директор. Он станет работать по своему сценарию, ставя задачи главе фирмы. Это большое искусство консультанта. Ему можно научиться на собственном опыте методом проб и ошибок. И потому, те сценарии, которые разрабатывают и предлагают консультанты, обращены на самом деле к управленческим «Я-концепциям» первых лиц. По существу, эти сценарии выполняют разведывательную функцию: «А как поведет себя ОН, если я предложу ему такие шаги?» С таких пробных сценариев и начинается работа консультантов.

Однако бывает и так, когда консультантам важнее определить управляемые и неуправляемые зоны в каждом сегменте (рис. 4). Это может быть сделано на основе организационной диагностики управленческих проблем на основе специализированных методик для каждого подразделения фирмы, для их «состыковок» между собой и вычленения трех типов проблем:

– «корневых» (или глубинно-причинных);

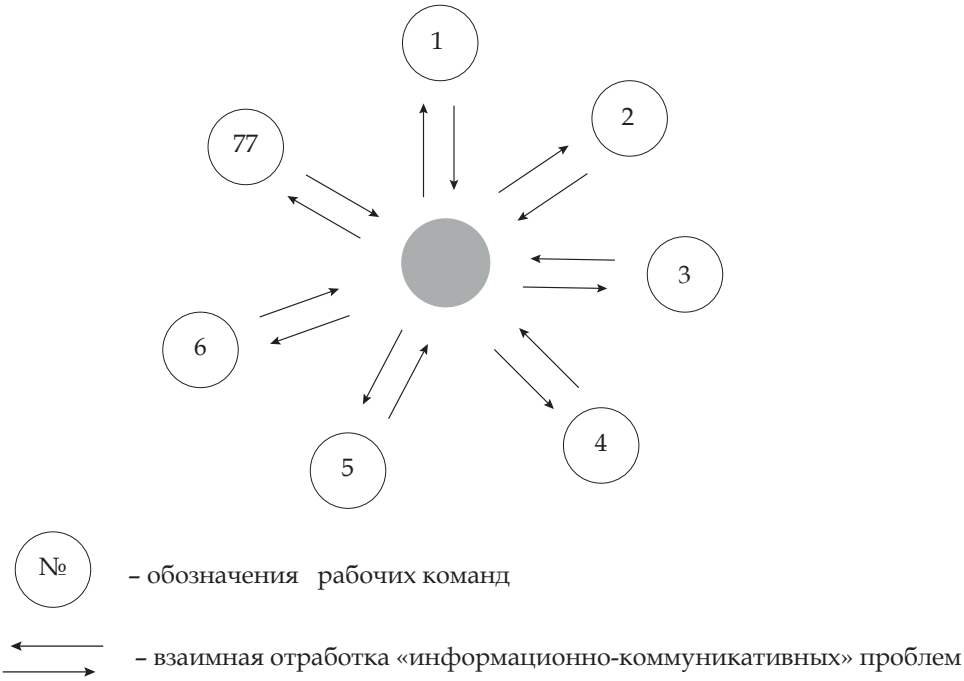
– основных, от решения которых зависят решения и всех остальных проблем (методика профессора А.И. Пригожина);

– актуальных, которые необходимо решать как можно быстрее. Консультантам важно сориентироваться в типологии этих проблем, хотя заказчику зачастую важно решение именно проблем актуальных.



Источник: составлено авторами по материалам исследования

***Рис. 4.* Проблемная ориентировка управления – основное противоречие на предприятии**
Figure 4. Problem management orientation – the main contradiction in the enterprise



Источник: составлено авторами по материалам исследования

***Рис. 5.* Игровая digital-модель «Курс»**
Figure 5. Gaming digital-model "Course"

Изображение «проблемного поля» фирмы в такой ориентировочной digital-модели, где нижний квадрант наполнен проблемами, а верхний – предполагает их решение, дает возможность консультантам встретиться с главой фирмы, чтобы обсудить вероятность разработки того или другого организационного сценария в обучающем консалтинге. Именно обучающий консалтинг в форме семинаров и коротких деловых игр помогает, как правило, выработать решения многих проблем перехода к цифровому управлению и уменьшить их давление на главу фирмы, и топ-менеджерам. Такой подход может быть особенно интересен в переходный период цифрового управления. В такой консалт-разработке моделируется новая должность – директор по развитию цифровой специфики предприятия, который должен организовать сотрудничество между а) подразделениями и б) работниками. Она может быть названа КУРС (Команда – Управление – Риски – Стимулы).

Цифровая модель такой консалт-разработки представлена ниже (см. рис. 5). Ее сущность заключается в том, чтобы отработать на компьютерах взаимодействие подразделений и персональных работников в решении новых проблем цифровой экономики, т.е. обеспечить принципиально новый курс развития предприятия. Такие консалт-разработки учитывают российские и региональные особенности перехода к цифровой трансформации предприятий, исходя из американского, европейского и азиатского опыта.

Этот первичный консалт-тренинг «закладывает» основы для продолжения разработок в таких обучающих компьютерных играх, которые помогут выбрать приемлемый вариант первичного вхождения в сложную систему цифровой экономики, цифровых технологий и цифрового управления (Красовский, 2018).

Исходя из сказанного выше, можно сделать следующие выводы.

1. Организационная консалт-диагностика в цифровом формате дает возможность наглядно оценить управленческие возможности главы фирмы, директора по цифровому развитию и топ-менеджеров в цикличной временной динамике, начиная от производства товарной продукции и ее реализации на рынке. Главным в этой методологии управленческого консультирования является выявление степени конкурентноспособности фирмы «здесь и сейчас», а также в перспективе.

2. Визуаграфическая digital-диагностика консультантов в наглядной форме дает им возможность оценить управленческие поля фирмы с точки зрения управляемости и неуправляемости. Главным в этой методологии является вычленение корневых, основных (ключевых) и актуальных проблем для их разрешения в тренинговых консалт-вариантах.

3. Тренинговая организация цифрового консалт-обучения, направленная на выявление и устранение неуправляемых зон в кризисные периоды перехода предприятия в цифровой формат, является главным направлением в управленческом консультировании. Оно становится его дальнейшим конструктивным продолжением и оказывается интерактивным консалтингом «обучения действием».

БИБЛИОГРАФИЯ

Корсакова М.М. (2019). Менеджер трансформации. М., АСТ.

Красовский Ю.Д. (2000). Сценарии организационного консультирования / Национальный фонд подготовки управленческих и финансовых кадров. Государственный университет управления. Серия оригинальных российских изданий: учебное пособие. М.: ОАО «Типография «Новости». С. 21–24; 54–55.

Красовский Ю.Д. (2018). Персономные социальные исследования цифровой трансформации деловых организаций. Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Революция в управлении: Новая цифровая экономика или новый мир машин. Материалы II Международного научного форума. Под общей редакцией П.В. Терелянского. Выпуск 4. Государственный университет управления. Москва. С. 37–41.

Макхем К. (1999). Управленческий консалтинг. Пер. с англ. М., Дело и Сервис. С. 92–122.

Пригожин А.И. (2003). Методы развития организаций. М., МЦФЭР. С. 232–244 с.

Роджерс Д.Л. (2017). Цифровая трансформация: практическое пособие. Пер. с англ. М., Издательская группа «Точка».

Шевченко С.Г. (2010). В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях кризиса. М.: Ваш полиграфический партнер. С. 38– 46; 71–79; 123–127.

REFERENCES

Korsakova M.M. (2019), *Menedzher transformatsii* [Transformation Manager], AST, Moscow, Russia.

Krasovskii Uy.D. (2000), *Stsenarii organizatsionnogo konsul'tirovaniya* [Organizational consulting scenarios], Natsional'nyi fond podgotovki upravlencheskikh i finansovykh kadrov, Gosudarstvennyi universitet upravleniya, Seriya original'nykh rossiiskikh izdanii: uchebnoe posobie, OAO «Tipografiya "Novosti", Moscow, Russia.

Krasovskii Uy.D. (2018), "Personomnye sotsial'nye issledovaniya tsifrovoi transformatsii delovykh organizatsii" ["Personal social research of digital transformation of business organizations"], *Shag v budushchee: iskusstvennyi intellekt i tsifrovaya ekonomika. Revolyutsiya v upravlenii: Novaya tsifrovaya ekonomika ili novyi mir mashin. Materialy II Mezhdunarodnogo nauchnogo foruma,* pod obshchei redaktsiei P.V. Terelyanskogo, Vypusk 4, Gosudarstvennyi universitet upravleniya, Moscow.

Mankhem K. (1999), *Upravlencheskii konsalting* [Management Consulting], Per. s angl., Delo i servis, Moscow, Russia.

Rodgers D.L. (2017), *Tsifrovaya transformatsiya: prakticheskoe posobiye* [Digital Transformation: A Practical Guide], Per. s angl., Izdatel'skaya gruppa "Tochka", Moscow, Russia.

Prigozhin A.I. (2003), *Metody razvitiya organizatsii* [Organization development methods], MTsFER, Moscow, Russia.

Shevthenko S.G. (2010), *V zone turbulentnosti. Rossiiskie konsul'tatsionnye kompanii v ysloviyakh krizisa* [In the zone of turbulence. Russian consulting companies in crisis], Vash poligraficheskii partner, Moscow, Russia.