УДК 658.3

КОНСАЛТИНГ-ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Дедяева Л.М.,
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк,
email: larisadedyaeva@yandex.ru, faomp@mail.ru, yarunichev.10@gmail.com

Жукова А.О.,
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк,
email: larisadedyaeva@yandex.ru, faomp@mail.ru, yarunichev.10@gmail.com

Яруничев А.И.,
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк,
email: larisadedyaeva@yandex.ru, faomp@mail.ru, yarunichev.10@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматривается роль консалтинга в практической реализации цифровой трансформации. Определено значение цифровой зрелости, которая отображает готовность организации адаптироваться к изменениям внешней среды под воздействием цифровых технологий и внедрять их в бизнес-процессы. Представлены результаты исследования цифрового консультирования в компаниях-лидерах. Исследованы преимущества консалтинговых компаний, которые предлагают услуги в сфере цифровой трансформации компаний. В ходе анализа деятельности консалтинговых компаний выявлены различные подходы к осуществлению digital-консалтинга. Определены основные направления цифрового консультирования, цели и задачи. Digital-консалтинг рассматривается как инструмент диагностики текущего состояния предприятия, оценки цифровой зрелости и определения направлений стратегического развития в условиях цифровизации. Предложена концептуальная схема внешнего консультирования в сфере цифровой трансформации организаций и методический подход к формированию процесса консалтинга в сфере цифровой трансформации организаций с учетом уровня их цифровой зрелости.*

Ключевые слова: консалтинг, digital-консалтинг, цифровая трансформация, цифровая зрелость, модель оценки, стратегия.

CONSULTING IS A DRIVER OF DIGITAL MATURITY OF ORGANIZATIONS

Dedyaeva L.M.,
Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk,
email: larisadedyaeva@yandex.ru, faomp@mail.ru, yarunichev.10@gmail.com

Zhukova A.O.,
Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk,
email: larisadedyaeva@yandex.ru, faomp@mail.ru, yarunichev.10@gmail.com

Yarunichev A.I.,
Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk,
email: larisadedyaeva@yandex.ru, faomp@mail.ru, yarunichev.10@gmail.com

Abstract. *The article examines the role of consulting in the practical implementation of digital transformation. The importance of digital maturity has been determined, which reflects the readiness of an organization to adapt to changes in the external environment under the influence of digital technologies and implement them into business processes. The results of a study*

of digital consulting in leading companies are presented. The advantages of consulting companies that offer services in the field of digital transformation of companies are investigated. During the analysis of the activities of consulting companies, various approaches to the implementation of digital consulting have been identified. The main directions of digital consulting, goals and objectives are defined. Digital consulting is considered as a tool for diagnosing the current state of an enterprise, assessing digital maturity and determining the directions of strategic development in the context of digitalization. A conceptual scheme of external consulting in the field of digital transformation of organizations is proposed. and a methodical approach to formation of the consulting process in the field of digital transformation of organizations, taking into account the level of their digital maturity.

Keywords: consulting, digital-consulting, digital transformation, digital maturity, evaluation model, strategy.

В экономическом развитии любого государства важную роль играет управленческий консалтинг – деловая услуга, направленная на оптимизацию управленческих процессов в организациях. Консультанты открывают новые горизонты для бизнеса, предоставляя не только возможные пути реализации текущих задач, но и стратегическое видение будущего, способствуют принятию обоснованных решений, разрабатывают стратегии развития и повышают эффективность бизнеса. Консалтинг становится не просто доступным, но и необходимым для любого бизнеса, который стремится повысить уровень конкурентоспособности.

На современном этапе цифровые технологии развиваются с невероятной скоростью. Цифровизация является драйвером экономики в условиях возрастающих требований к скорости принятия решений и представляет собой концепцию экономической деятельности, основанной на цифровых технологиях, внедряемых в разные сферы производства. Привлечение профессиональных консультантов позволяет бизнесу планомерно адаптироваться к современным реалиям и нововведениям, максимально использовать новые возможности в сфере развития цифровизации.

Digital Consulting (цифровой консалтинг) – это сфера услуг в консалтинге, реализация которых направлена на предоставление помощи сторонним организациям в области цифровых технологий, разработки цифровой стратегии, реализации цифровой трансформации и цифрового маркетинга. В настоящее время спрос на внешний консалтинг в сфере цифровой трансформации активно растет, поскольку компании не имеют достаточного количества квалифицированных специалистов по цифровизации, отсутствует опыт и механизмы формирования процессов стратегического планирования и внедрения информационных технологий, оценки уровня цифровой зрелости. Использование digital-консалтинга становится все более актуальным направлением современного бизнеса, что в свою очередь дает возможность предприятиям быстрее и эффективнее адаптироваться к внешним изменениям цифровой среды.

В связи с этим оценка цифровой зрелости и определение факторов воздействия консалтинга на процесс цифровой трансформации организаций представляют значительный научный и практический интерес.

Цель исследования

Цель исследования – обоснование методического подхода к формированию процесса консалтинга в сфере цифровой трансформации организаций

с учетом уровня их цифровой зрелости для обеспечения стабильного функционирования и развития.

Материал и методы исследования

При подготовке научной публикации использовались материалы отечественных и зарубежных исследователей, специализирующихся на изучении вопросов развития консалтинга и оценки цифровой зрелости организаций в условиях цифровой трансформации.

Вопросам цифровой трансформации в консалтинге посвящены труды В.Ю. Лапикова, В.Е. Генкина, И.Л. Туккеля, О.В. Староверовой, А.А. Юссуф и других. С учетом тенденций в мировой экономике авторы определяют основные этапы формирования и изменения консалтинговой сферы. А.А. Юссуф обосновывает модель «Консалтинг 4.0» как «новую эру управленческого консультирования» в условиях цифровой трансформации экономики [1].

Значительный вклад в концептуализацию понятий, связанных с «цифровой зрелостью», внес А. Россманн [2]. Шкала цифровой зрелости, разработанная им в рамках первоначальной методологии, позволяет анализировать текущее состояние цифровой трансформации и отслеживать его на постоянной основе.

Такие авторы, как Г. К. Кейн, Д. Палмер, А. Н. Филлипс, Д. Киллон и Н. Бакли [3], дали определения концепции «цифровой зрелости», акцентируя внимание на непрерывной подготовке и систематическом процесса адаптации к изменениям в цифровой среде, выделили, что понятие «цифровой зрелости» можно отнести к понятию зрелости в психологии, которое базируется на ответной реакции на воздействия внешней среды, то есть способности организации к возможности конкуренции в цифровой бизнес-среде. В данном контексте данный термин показывает уровень цифровой трансформации компании и степень адаптации организационных систем к внешним изменениям [3].

Понятие цифровой зрелости, ее составные компоненты описаны и в трудах отечественных ученых Т. А. Гилевой, Д. О. Сороки, В. С. Горкальцева, Т. В. Карловой и др. Авторы предлагают использовать оценку цифровой зрелости организаций в качестве основы для разработки стратегии и программы цифровой трансформации по «пяти укрупненным оценочным направлениям: стратегия и бизнес-модель, потребители, организационная культура и персонал, операционные процессы и информационные технологии» [4]. «Различают четыре различных уровня цифровой зрелости предприятия: цифровое отключение, планирование цифровой задачи, оцифровка в процессе, полная цифровая интеграция» [5].

Авторами статьи [6] цифровая зрелость рассматривается как базовый фактор цифровых преобразований в экономике. Цифровая зрелость – это показатель способности организации создавать ценности с помощью цифровых технологий. Организации с высоким уровнем цифровой зрелости имеют конкурентные преимущества по ряду показателей, включая рост выручки, время выхода на рынок, эффективность затрат, качество продукции и удовлетворенность клиентов.

Исследование специфики и возможностей применения консалтинговых услуг для анализа онлайн-присутствия и существующего ИТ-ландшафта организаций проводились на примере практической деятельности ведущих консалтинговых компаний [9,10].

На основе полученных результатов авторы статьи провели анализ существующих трендов в рассматриваемой предметной области. Теоретическая значимость исследования состоит в раскрытии специфики консалтинговой деятельности в условиях цифровизации экономики, роли консалтинга в оценке уровня цифровой зрелости и методологии процесса цифровой трансформации организаций. Результаты исследования могут быть использованы при систематизации научных знаний в области консультирования и оценки цифровой зрелости организаций, при определении направлений развития консалтинговых компаний в условиях цифровизации.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях глобальной диджитализации экономики цифровая трансформация становится ключевым фактором, определяющим стратегию развития организаций. В последние годы происходит интенсивное внедрение информационных технологий в бизнес-процессы и управленческую деятельность организаций. Важную роль в этом процессе играют консалтинговые компании, специалисты которых способствуют переходу предприятий на путь цифрового развития.

Digital-консалтинг следует рассматривать как предпринимательскую деятельность, направленную на разработку и внедрение методологических, технологических и технических решений в области цифровизации. «Это проектно-ориентированная деятельность, связанная с информационной поддержкой бизнес-процессов, позволяющая дать независимую экспертную оценку эффективности использования информационных технологий» [7].

Консалтинговые услуги в сфере информационных технологий включают деятельность по планированию, проектированию, обследованию, экспертизе и подготовке компьютерных систем к эксплуатации; обучению пользователей. Консультанты обладают глубокими знаниями и опытом применения стандартов в области информационных технологий; владеют типовыми процессами и программами, моделями принятия решений, опытом разработки и внедрения проектов; самыми современными мировыми методиками построения цифровых производств и ИТ-архитектур промышленных компаний, сочетая их с глубокими знаниями в области современных российских цифровых решений.

Анализ практики консалтинговой деятельности показывает, что организации, прежде всего, нуждаются в цифровом консалтинге, когда только начинают движение к цифровой трансформации и хотят с самого начала делать все корректно, если организации планируют переход от точечных внедрений цифровых систем и решений к более эффективному комплексному подходу. Digital-консалтинг требуется при необходимости улучшения коммуникаций и взаимодействия различных подразделений, чтобы повысить эффективность. Следует отметить, что в связи с уходом вендоров с российского рынка, компании ищут замену иностранных цифровых систем на отечественные и приглашают консультантов.

Цель цифровой трансформации бизнеса – создание обновленной устойчивой бизнес-модели организации, способной эффективно работать и адаптироваться в новых условиях. Научные исследования и разработки демонстрируют, что стремительное расширение областей цифровой трансформации приводит к возникновению новых бизнес-моделей, продуктов и услуг. В корне меняются способы взаимодействия работников и потребителей, их мышление, психика, компетенции и взаимоотношения. Одним из таких феноменов является цифровая зрелость организаций.

Таблица 1

Шкала уровней цифровой зрелости по COBIT

Уровень зрелости	Показатель	Описание
Не существует	0-0,2	Отсутствие каких-либо процессов. Руководство организации не в курсе сложившейся ситуации
Начальный	0,2-0,4	Руководство организации разбирается в ситуации. Отсутствуют стандартизированные процессы. Внедряются специализированные уникальные методы. Требуется дополнительная организация
Повторяемый	0,4-0,6	Однородность процедур согласно процессному подходу. Отсутствует обучение и четкое разделение обязанностей. Превалирование профессиональных знаний сотрудников
Определённый	0,6-0,8	Наличие стандартизированных процессов. Проведение регулярного обучения. Вариативность выполнения заданий сотрудниками
Управляемый	0,8-1	Постоянное совершенствование и автоматизация процессов. Значимость измерения и контроля эффективности деятельности
Оптимизированный	1	Использование передовой практики сторонних организаций. Создание условий быстрой адаптации к условиям внешней среды

Понятие «цифровая зрелость» возникло в ответ на растущую значимость цифровых технологий в обществе. Изначально оно описывало способность организаций или индивидуумов эффективно использовать цифровые инструменты и технологии для достижения своих целей. В 2000-е годы цифровую зрелость связывали преимущественно с технической оснащённостью и инфраструктурой. В 2010-е годы с появлением социальных медиа, облачных вычислений и мобильных технологий цифровая зрелость начала охватывать более широкий спектр навыков, включая умение эффективно взаимодействовать с информацией и социальными сетями. В настоящее время понятие «цифровая зрелость» охватывает не только технические навыки, но и способность адаптироваться к постоянно меняющемуся цифровому ландшафту, умение критически мыслить при использовании онлайн-ресурсов и обеспечивать безопасность в цифровой среде.

Цифровая зрелость является оценочным показателем способности организации эффективно использовать цифровые технологии и адаптироваться к изменениям. Этот показатель характеризует не только наличие технологических инструментов, но и умение правильно их применять, адаптировать бизнес-процессы под новые возможности, а также культурные и организационные изменения, которые позволяют максимально эффективно использовать потенциал цифровых технологий. Цифровая зрелость организации становится важным фактором из-за быстрого развития технологий и их влияния на бизнес-процессы. Компании, которые обладают высоким уровнем цифровой зрелости могут быстрее реагировать на изменения в рыночной среде, лучше понимать потребности своих клиентов за счёт ускорения коммуникационных процессов и предлагать более эффективные решения.

Уровень цифровой зрелости организации показывает не только количество используемых в организации технологий, но и характеризует насколько они интегрированы в бизнес-процессы, как эффективно применяются, а также готовность

к дальнейшему развитию и изменениям в цифровой среде. В сфере бизнеса или экономических отношений цифровая зрелость может означать, что предприятие достигает своих бизнес-целей с помощью соответствующих цифровых технологических решений, которые влияют на структуру добавленной стоимости продукта в части снижения издержек.

Для оценки уровня цифровой зрелости используется шкала, основанная на модели зрелости COBIT [8] (табл. 1).

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) – это фреймворк управления информационными технологиями, разработанный ISACA (Information Systems Audit and Control Association). COBIT предоставляет руководство по управлению и контролю информационными технологиями в организации, а также помогает связать бизнес-цели с ИТ-процессами. COBIT широко используется в организациях для улучшения управления информационными технологиями, обеспечения соответствия требованиям регулирующих органов и повышения эффективности бизнес-процессов.

Результаты исследования организации можно отобразить в виде многоуровневой диаграммы, отражающей развитие культуры использования цифровых технологий в бизнес-процессах организации по 4 параметрам: планирование и организация, приобретение и внедрение, мониторинг и оценка, эксплуатация и сопровождение (рис. 1).

Поскольку речь идёт о характеристике организации, которая присуща её внутренней среде, то частой практикой в оценивании цифровой зрелости является метод экспертных оценок в рамках самообследования организации. Поскольку в качестве экспертов выступают сотрудники предприятия, этот метод может быть неэффективным по ряду причин. Сотрудники организации:

– могут иметь предвзятое мнение о степени зрелости процессов и цифровых технологий, что может исказить результаты оценки;

– часто ограничены своим опытом и знаниями в конкретных областях цифровых технологий, что может привести к тому, что важные аспекты оценки будут упущены;

– склонны испытывать давление, заставляющее их занижать или завышать результаты оценки, исходя из интересов и ожиданий руководства.

При проведении опросов может не хватить опыта и навыков, необходимых для правильной оценки всех аспектов цифровой зрелости организации.

Кроме того, для эффективной оценки требуется объективная обратная связь от внешних экспертов или сторонних консультантов, которые могут принести новые идеи и подходы к оценке. В связи с этим, эффективным инструментом обследования организации для разработки или корректировки цифровой стратегии организации становится digital-консалтинг. Задача консультантов состоит в том, чтобы выявить уровень цифровой зрелости, цифровой потенциал и определить ключевые процессы, целесообразность и приоритеты, а также выстроить стратегию цифровой трансформации.

Современный консалтинг включает целую совокупность методов и технологий, которые применяются в работе с клиентами. К основным методам относятся стратегическое планирование, управление изменениями, финансовый анализ оптимизация бизнес-процессов и другие. Стратегическое планирование предполагает разработку ИТ-стратегии, позволяет компаниям определить долгосрочные цели, определить главные направления развития, сформировать чёткий план действий на будущее и место на рынке.



Рис. 1. *Диаграмма цифровой зрелости по технологии COBIT*

Показателен опыт одной из ведущих отечественных консалтинговых компаний «КОРУС Консалтинг» в осуществлении «digital-консалтинга». Оптимизация бизнес-процессов включает анализ текущей деятельности организации и внедрение изменений для устранения «узких мест», улучшения рабочих процессов и повышения общей эффективности. Причем, следует учесть, что в данном случае «оптимизация процессов – это не просто сокращение издержек, это переосмысление способов ведения бизнеса» [9].

Методология осуществления «digital-консалтинг» включает три стадии.

На первой стадии проводится глубокий анализ бизнес-процессов и оценка возможности их корректировки с учетом внедрения цифровых решений. Консалтинговые фирмы часто используют нотацию BPMN (Business Process Model and Notation). Это стандартизированная графическая система, предназначенная для моделирования бизнес-процессов и отображения взаимодействия между участниками. Целью нотации BPMN является создание четкого изображения бизнес-процесса от его начала до конца с помощью уловных обозначений. Диаграмма BPMN позволяет создавать понятные и стандартизированные блок-схемы бизнес-процессов, что облегчает их анализ, оптимизацию и автоматизацию [9].

На второй стадии производится мониторинг требований клиента. Составляются обезличенные технические задания, объединенные общими интересами и идеями каждого подразделения.

На третьей стадии консультанты разрабатывают концепцию «под ключ». Разрабатывается и предлагается к внедрению концепция цифровизации предприятия. Так, специалисты консалтинговой компании DigiLab для описания цифровой концепции используют собственную методологию, основанную на сочетании методологий ведущих мировых вендоров, при этом адаптированную под российские стандарты и практики, включающую создание архитектур различных уровней [10]:

– карта глобальных бизнес-процессов;
– схема информационных потоков;
– структурная схема АРМов и серверов;
– технические задания по каждой системе;
– система классификации и кодирования объектов;
– функциональная схема с классами систем;
– заключение о потенциальных эффектах;
– библиотека графических элементов и визуальных форм.

Обобщенная модель процесса цифрового консультирования представлена в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика процесса цифрового консультирования организаций

№ п/п	Наименование этапа	Цели консалтинга	Ключевые задачи	Процессы, результаты
1.	Стратегическое планирование	Разработка и реализация стратегии цифровой трансформации	Анализ текущего уровня цифровизации. Разработка долгосрочных планов интеграции цифровых технологий в бизнес– процессы	Обследование объекта автоматизации: отраслевые особенности, конкуренты, бизнес-процессы, проблемы. Анализ существующего IT-ландшафта
2.	Оптимизация процессов	Определение целевого уровня цифровизации	Разработка дорожной карты цифровой трансформации	Анализ текущих бизнес-процессов и разработка предложений по автоматизации и цифровой интеграции
3.	Инновации	Предложение клиентам актуальных и передовых цифровых решений и разработка новаторских подходов в области технологических трендов	Разработка инновационных цифровых решений	Выбор и внедрение технологических решений: AI, ML, IoT, облачные технологии, блокчейн. Модель цифрового предприятия
4.	Улучшение пользовательского опыта	Разработка стратегий по взаимодействию с клиентами через цифровые каналы, повышение лояльности	Обучение и развитие персонала	Организация тренингов и обучающих программ для сотрудников и клиентов
5.	Трансформация бизнес-модели	Изменения и адаптация бизнес-моделей к требованиям цифрового рынка	Оптимизация и автоматизация процессов	Внедрение RPA и других технологий для сокращения затрат и повышения эффективности
6.	Аналитика и большие данные	Получение глубоких инсайтов о рынках, клиентах и конкурентах	Управление данными и аналитика	Организация сбора, обработки и анализа больших данных
7.	Управление изменениями	Экспертное и аналитическое сопровождение разработки ПО. Поддержка устойчивого развития	Разработка стратегий и практик по обеспечению экологической устойчивости и социальной ответственности организаций	Минимизация сопротивления изменениям, поддержка корпоративной культуры
8.	Безопасность и соответствие нормативным требованиям	Обеспечение соответствия технологических решений стандартам безопасности	Обеспечение кибербезопасности	Разработка мер по обеспечению безопасности данных, информационных систем, осведомленности коллектива о рисках и способах защиты

Алгоритм работы консультантов включает следующие этапы.

1. Предпроектное обсуждение. Согласование встречи с лицом, принимающим решения (ЛПР), обозначение границ консалтинга, составление списка интервьюируемых подразделений и разрабатываемых документов.

2. Подготовка детального план-графика и технического описания. На этом этапе готовится бюджетное предложение, обозначается план-график работ и техническое описание результатов работы; подготавливается и заключается договор на услуги.

3. Обследование, интервьюирование и поиск узких мест. На этом этапе изучаются стандарты и регламенты заказчика, а также проводятся встречи со специалистами для интервьюирования.

4. Разработка цифровой концепции. Проводится анализ полученных данных и оформляется документация: архитектуры, схемы, технические задания в соответствии со стандартами.

5. Презентация результатов и потенциальных экономических эффектов от цифровизации.

Заключительный этап, на котором презентуется выполненная работа – озвучиваются основные результаты и тезисы, а также передаются последние версии всех документов.

Выводы

Digital-консалтинг выполняет роль ключевого инструмента в ходе цифровой трансформации бизнеса. Помощь организациям, которые стремятся максимально использовать возможности искусственного интеллекта и нейросетей, становится основным направлением работы консультационных компаний. Консультанты разрабатывают и внедряют цифровые стратегии, формируют дорожную карту цифровой трансформации, оптимизируют бизнес-процессы, осуществляют экспертное и аналитическое сопровождение, организуют обучение и развитие персонала, разрабатывают меры по обеспечению кибербезопасности.

Оценка цифровой зрелости организации является ключевым инструментом создания стратегии развития в цифровой экономике и обеспечения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе. Консалтинг в данном контексте играет важную роль, а digital-консалтинг рассматривается как инструмент диагностики существующего состояния организации, ИТ-ландшафта, степени развития цифровой зрелости и выделения направлений стратегического развития в условиях цифровизации.

Предложенная характеристика процесса цифрового консультирования организаций и методический подход к формированию процесса консалтинга в сфере цифровой трансформации организаций с учетом уровня цифровой зрелости будут способствовать дальнейшему развитию и повышению результативности консалтинговой деятельности. Цифровые технологии развиваются очень быстро, растет спрос на консалтинг, который позволяет бизнесу адаптироваться к текущим трендам и воспользоваться новыми возможностями для дальнейшего развития.

Литература

1. Юсуфф А.А., Тимохина Д.С., Гребенюк Е.А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. 2020. № 9. С. 77-84.

2. Isaev E.A., Korovkina N.L., Tabakova M.S. Evaluation of the Readiness of a Company's IT Department for Digital Business Transformation // Business Informatics. 2018. № 44:2. P. 55-64. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.2.55.64.

3. Kane G.C., Palmer D.A., Phillips N., Kiron D., Buckley N. «Achieving Digital Maturity» MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2017. [Электронный ресурс]. URL: http://sloanreview.mit.edu/digital2017 (дата обращения 23.04.2024).

4. Гилева Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1 (27). С. 38-52.

5. Сорока Д.О., Горкальцев В.С., Карлова Т.В. Оценка уровня цифровой зрелости предприятия как один из важных факторов в цифровой трансформации // Автоматизация и моделирование в проектировании и управлении. 2023. № 3 (21). С. 80-88.

6. Дедяева Л.М., Яруничев А.И. Цифровая зрелость организаций – ключевой фактор цифровой трансформации экономики // Менеджер. 2021. № 4 (98). С. 86-95. DOI: 10.5281/zenodo.5749716.

7. Староверова О.В. Некоторые вопросы ИТ-консалтинга в условиях цифровой трансформации бизнеса // Экономические науки. 2020. № 4. С. 237-239.

8. ИТ-процессы: что и как надо планировать на 1 год и более, как это учесть в ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса. Процессные методологии (ITIL, COBIT и др.): почему они плохо помогают планировать ИТ-процессы на год и более? [Электронный ресурс]. URL: https://www.info-strategy.ru/publications/it-processes/#part-2.3. (дата обращения: 01.05.2024).

9. Тарантасов Г. Все, что вам нужно знать о digital-консалтинге. [Электронный ресурс]. URL: https://korusconsulting.ru/ (дата обращения: 15.04.2024).

10. Консалтинг по цифровой трансформации (цифровизации) производственных предприятий. [Электронный ресурс]. URL: https://digilab.su/ (дата обращения: 03.04.2024).