

УДК 338 JEL L10, L84, O10

DOI 10.26425/1816-4277-2020-9-77-84

Юссуф Анастасия Андреевна
канд. экон. наук, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-5276-8781

e-mail: an.yussuf@yandex.ru

Тимохина Диана Сейтбековна
студент, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-6629-2817

e-mail: diana_timohina@mail.ru

Гребенюк Елизавета Алексеевна
студент, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-1903-0835

e-mail: lievival@gmail.com

Yussuf Anastasia

Candidate of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0001-5276-8781

e-mail: an.yussuf@yandex.ru

Timokhina Diana

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0001-6629-2817

e-mail: diana_timohina@mail.ru

Grebenuk Elizaveta

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-1903-0835

e-mail: lievival@gmail.com

ЦИФРОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ОСОБЕННОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА

Аннотация. Рассмотрено передовое направление в сфере консалтинга – цифровое консультирование, появившееся в условиях трансформации традиционной экономики в цифровую. Предпринята попытка определить сущность цифрового консалтинга, выявить приоритетные направления развития консалтинговых компаний в эпоху цифровизации, что и явилось целью работы. Отмечены основные этапы формирования и изменения сферы консалтинга с учетом тенденций в мировой экономике. Определены и представлены в виде модели «Консалтинг 4.0» специфические черты и возможности развития консалтинговой компании, отражающей сущность цифровой трансформации в данной сфере. Представлены результаты изучения развития рынка, в том числе цифровое консультирование в компаниях-лидерах. Сделан вывод о важности перехода к цифровой трансформации согласно модели «Консалтинг 4.0», с использованием всех возможностей этапа становления цифрового консультирования с целью достижения цифрового лидерства. Результаты исследования могут быть использованы при расширении и систематизации научных знаний в области цифрового консультирования, а также при определении стратегических ориентиров развития организаций сферы консалтинга в условиях цифровизации.

Ключевые слова: диджитализация, консалтинг, Консалтинг 4.0, цифровая трансформация консалтинга, цифровая экономика, цифровизация, цифровизация консалтинга, цифровой консалтинг.

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

DIGITAL-CONSULTING: FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FIELD OF CONSULTING

Abstract. The leading direction in the field of consulting: digital-consulting, which appeared in the conditions of transformation of the traditional economy into a digital one, has been considered. An attempt has been made to determine the essence of digital consulting, to identify priority areas for the development of consulting companies in the era of digitalization, which was the purpose of the work. The main stages of the formation and changes in the field of consulting taking into account trends in the global economy have been noted. Specific features and development opportunities of a consulting company that reflect the essence of digital transformation in this area have been defined and presented in the form of a consulting model 4.0. The results of studying the development of this market, including digital consulting in market leading companies, have been presented. It has been concluded about the importance of the transition to the digital transformation according to the Consulting 4.0 model, using all the features of the digital-consulting formation stage, in order to achieve digital leadership. The research results can be used to expand and systematize scientific knowledge in the field of digital consulting, as well as to determine strategic guidelines for the development of consulting organizations in the context of digitalization.

Keywords: consulting, Consulting 4.0, digital consulting, digital economy, digital transformation of consulting, digitalization, digitalization, digitalization of consulting.

For citation: Yussuf A.A., Timokhina D.S., Grebenuk E.A. (2020) Digital-consulting: features of digital transformation in the field of consulting. *Vestnik universiteta*. I. 9, pp. 77–84. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-77-84

© Юссуф А.А., Тимохина Д.С., Гребенюк Е.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. Всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Развитие экономики в условиях новой информационной эпохи обуславливает необходимость цифровой трансформации организаций различных отраслей народного хозяйства. Появление технологий больших данных (big data), финтеха (fintech), машинного обучения (machine learning), блокчейн blockchain и многих других привело к усиленному вниманию компаний к изменениям в сфере информационных технологий (далее – ИТ) и активному их внедрению не только в производственные бизнес-процессы, но и управленческую практику. Актуальной задачей для российских предприятий является их цифровая трансформация в соответствии с требованиями нового технологического уклада (Индустрия 4.0), изменение ключевых ценностей и ориентиров в управлении, понимание динамики создания конкурентных преимуществ в ведении бизнеса на пути к цифровому лидерству. Именно консалтинг, специалисты консалтинговых компаний, отвечающие требованиям современной цифровой среды, способствуют грамотному переходу предприятий-клиентов на путь цифрового развития.

Таким образом, процесс цифровой трансформации консалтинга, понятие цифрового консультирования, выявление приоритетных направлений развития консалтингового бизнеса в эпоху цифровизации и возможностей для достижения цифрового лидерства в отрасли представляют значительный научный и практический интерес.

Этимологически понятие консалтинга (consulting) связано с консультированием, предоставлением советов. Консультанты – «помощники, заинтересованные попутчики лидеров на пути непрерывной работы по усовершенствованию их предприятий и организаций» [3, с. 5]. Часто под консалтингом понимают вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента [5, с. 10; 9]. Также консалтинг – это и «спектр консультационных услуг, направленных на решение бизнес-проблем информационного, управленческого и практического характера. Услуги предоставляются на платной основе отдельным специалистом или экспертной группой» [8].

Современные процессы цифровизации оказывают существенное влияние на сферу консалтинга. Увеличение спроса на консультационные услуги в новой цифровой среде приводит к становлению нового этапа развития консалтинговой деятельности, новой модели этого бизнеса – «Консалтинг 4.0», появлению нового понятия – цифровое консультирование (digital-consulting). Консультанты и клиенты современной консалтинговой компании становятся полноценными партнерами. Среда конкретного бизнеса подвержена динамичным изменениям, развивается по цифровому сценарию, и именно цифровой консультант призван компетентно и обоснованно ответить, как бизнесу следует адаптироваться к изменениям и функционировать в digital-среде [10].

Таким образом, по мнению авторов, цифровое консультирование – это построение на основе индивидуального подхода специфических партнерских отношений между консультантом и клиентом в результате оказания консалтинговых услуг, направленных на анализ, обоснование перспектив развития и использования передовых цифровых производственных и управленческих технологий и методологий с учетом особенностей бизнеса и его повсеместного выхода в цифровую среду.

Формирование и развитие консалтинговой сферы связано с прохождением пяти этапов трансформации, от модели «Консалтинг 0.0» к модели «Консалтинг 4.0», характеризующей деятельность консалтингового агентства как digital-consulting (табл. 1).

Таблица 1

Этапы развития консалтинговой сферы

Этапы развития/ модели консалтинга	Период, годы	Особенности этапа/ модели
Консалтинг 0.0	1950–1960	Повышение производительности в цехах. Два направления – операционный и стратегический консалтинг
Консалтинг 1.0	1970–1980	Появление управленческого консалтинга. Разработаны первые методы конкурентной стратегии, ранние системы ERP, системы управления персоналом и методы управления изменениями

Этапы развития/ модели консалтинга	Период, годы	Особенности этапа/модели
Консалтинг 2.0	1980–1990	В связи с удешевлением стоимости связи происходит усиление конкуренции на рынках. Разработаны стратегии прогнозирования на основе данных, децентрализованные системы контроля и методологии управления изменениями
Консалтинг 3.0	Начало XXI в.	В связи с кризисами и стихийными бедствиями появилась потребность в сильно специализированных консультантах, которые могли бы анализировать, понимать и адаптировать производственные и управленческие процессы для защиты бизнеса от рисков и неопределенностей среды
Консалтинг 4.0	2008 (экономический кризис) – настоящее время	Консультант не только анализирует работу и предлагает решения, но и исследует возможные улучшения, формирует новые области для бизнеса, становится партнером по развитию компаний в цифровой среде. Появление цифрового консалтинга. Долгое время предложения McKinsey, как и Boston Consulting Group и Bain, представляли собой высококачественные стратегические услуги для самых престижных компаний в мире, основанные на суждениях и анализе. Сегодня доля работ, которые являются классической стратегией, неуклонно снижается и составляет около 20 % от ее первоначального объема. Гораздо больше ценятся нестандартные, креативные решения и внедрение решений в жизнь

Составлено авторами по материалам источников [12, 13, 16]

Поскольку под Консалтингом 4.0 иногда понимают только цифровизацию работы в сфере консалтинга, некоторые исследователи утверждают, что Консалтинг 4.0 не является отдельным этапом эволюции консалтинговой деятельности – это просто новый термин для описания «старого явления» [19]. История развития консультирования, действительно, показывает, что эта сфера всегда была подвержена электронным информационным изменениям, сеть «Интернет» и цифровые технологии уже давно и активно используют в некоторых отделах по консультированию. По мнению авторов, «Консалтинг 4.0» – это гораздо больше, чем просто смещение фокуса консалтинга на передовые технологии, это более глубокие изменения, тотальная цифровая трансформация, характеризующая «Консалтинг 4.0» как новую эру управленческого консультирования, связанную с самой природой услуги, которую должны предоставлять консалтинговые фирмы, и навыками, необходимыми для удовлетворения ожиданий клиентов [7].

В отличие от предыдущих моделей консалтингового бизнеса, компании, функционирующие по модели 4.0, сосредоточены не только на анализе и оптимизации бизнес-процессов своих клиентов. Их услуги включают и рекомендации по построению совершенно новых для клиента бизнес-процессов. Это подразумевает, что консультанты в цифровую эпоху могут использовать свои знания, связанные с трансформацией экономики, цифровые навыки для выявления новых областей бизнеса, а также для формирования и реализации новых бизнес-моделей от имени своих клиентов [1; 2]. Это коренным образом меняет специфику консультационной работы в XXI в. С переходом на «Консалтинг 4.0» консультанты становятся не просто консультантами, а полноценными компетентными партнерами, исполняют роль создателей новых возможностей, выходя за рамки предложения изменений и адаптации к их выполнению.

Влияние цифровой среды на сферу консультирования можно отразить в виде модели деятельности современной консалтинговой компании, стремящейся к цифровому лидерству (рис. 1).



Составлено авторами по материалам источников [5; 12]

Рис. 1. Модель Консалтинг 4.0, отражающая цифровизацию сферы консалтинга

Согласно разработанной модели, два аспекта комплексно отражают цифровизацию сферы консалтинга.

1. Трансформация работы консалтинговых компаний и консультантов. Многие лидеры рынка цифровизируют работу, внедряя новые технологии [19]. Например, цифровые решения в области больших данных позволяют консультантам глубже изучить рынок и клиентов. Глубина и детализация анализа, обеспечиваемые цифровизацией, помогают быстрее находить проблемы и предлагать наиболее эффективные решения. Несмотря на то, что новые технологии и инструменты консалтинга важны для роста отрасли, в настоящее время консалтинговый сектор не должен полагаться только на достижения цифровой эпохи, поскольку многие компании-клиенты только адаптируются к цифровому миру и предпочитают традиционные способы коммуникации. Из-за этого консультантам приходится балансировать между использованием традиционных и новых инструментов и технологий, приспосабливаясь к современным тенденциям и требованиям заказчика.

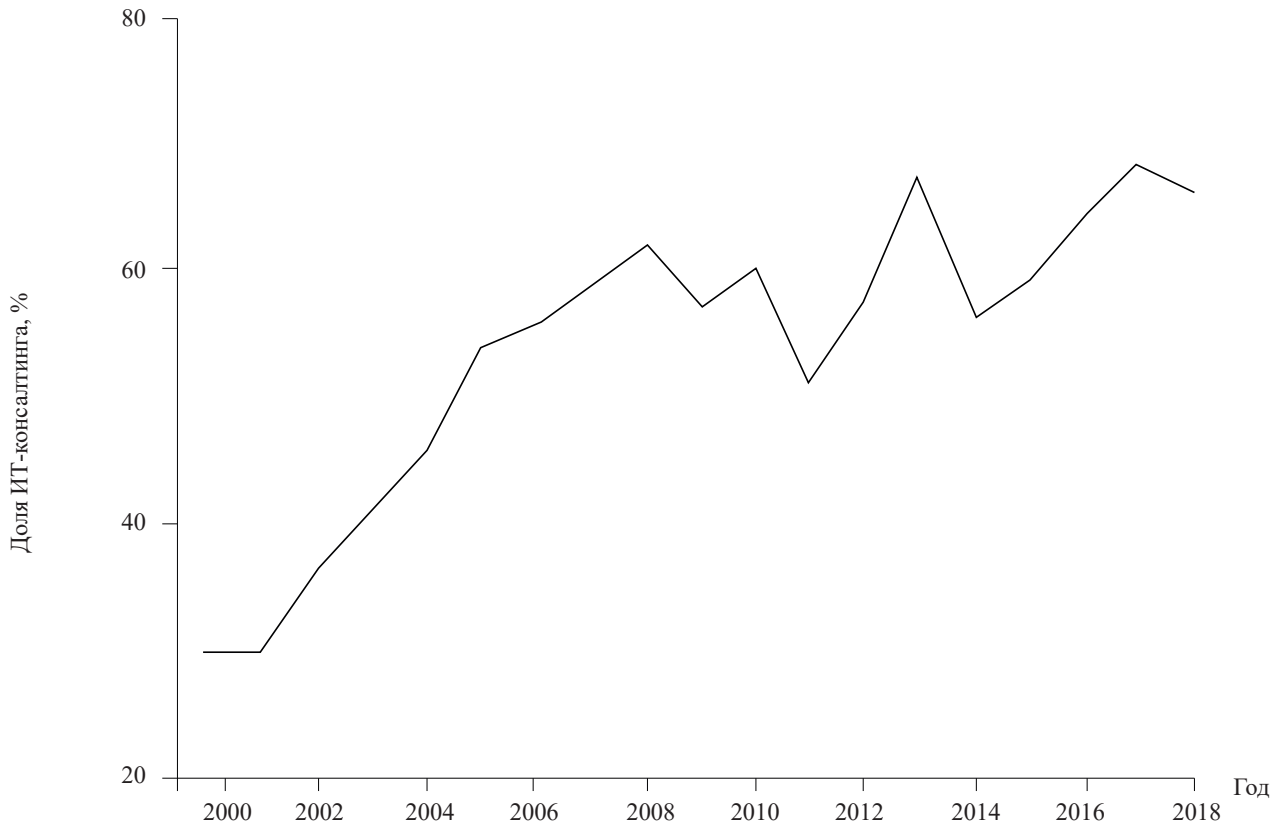
2. Цифровизация консалтинга – это трансформация предоставляемых услуг, появление и развитие нового направления – цифровое консультирование. Это направление показало невероятный рост с самого начала. В 2018 г. выручка от консультационных услуг выросла более чем на 20 млрд долл. США, по сравнению с 2016 г. (рост почти в два раза), и составила 44 млрд долл. США [14].

Таким образом, с учетом современных вызовов цифровой экономики, перспективными направлениями развития сферы консалтинга является трансформация консалтинговых услуг через формирование новых подходов и направлений их развития, разработки новых консалтинговых продуктов, а также цифровизация работы самой консалтинговой компании посредством формирования цифровой компетентности своих консультантов и постоянного повышения уровня цифровой зрелости. По мнению ряда исследователей, перспективными направлениями развития сферы консалтинга является «диверсификация в синергии с цифровизацией» [5].

По мнению авторов, важнейшими факторами роста спроса в сфере консалтинга выступают не только традиционные потребности клиентов в автоматизации бизнес-процессов, но и цифровизация их бизнеса, формирование стратегий развития с внедрением современных инновационных технологий в производственные и управленческие бизнес-процессы. У компаний появляется необходимость создания дополнительных функций в информационных системах, необходимость стабильного взаимодействия бизнес-процессов и их цифровизация. Поскольку потребность адаптации к цифровой среде остается главной темой для большинства крупных предприятий, стремящихся бороться с вызовами со стороны новых подкованных в цифровом отношении конкурентов, ожидается, что рынок будет продолжать двигаться в сторону роста и предоставит консалтингу большую возможность для увеличения доходов в ближайшие годы.

Согласно данным исследований «Российский консалтинг», ежегодно проводимым рейтинговым агентством RAEX (РАЭКС-Аналитика) объем выручки крупнейших российских консалтинговых групп и компаний стабильно растет. Как отмечают эксперты, «динамика рынка сейчас в большей степени обеспечена применением современных ИТ-технологий [6].

Анализ показателей деятельности участников рэнкинга показывает, что львиная доля их суммарных доходов в 2018 г. была сформирована от услуг цифрового консультирования: 66 %, или 51,3 млрд руб. (без учета компаний «большой четверки»). Услуги по данному направлению предоставляла каждая четвертая компания рэнкинга. Большая часть выручки (33,1 млрд руб.) приходилась на разработку и системную интеграцию, еще 18,2 млрд руб. – на управленческое консультирование [6]. Динамика доли ИТ-консалтинга в структуре рынка консалтинговых услуг России с 2000 г. по 2018 г. представлена на рисунке 2.



Составлено авторами по материалам источника [6]

Рис. 2. Изменение доли цифрового консультирования в структуре российского рынка консалтинговых услуг (2000–2018 гг.)

Многие компании, особенно лидеры рынка, за последние несколько лет создали дополнительные подразделения в сфере цифрового консультирования [18]. Например, в компании BCG есть отдел Digital BCG, делающий упор на внедрение технологий и создание собственной технологической платформы для компании-заказчика [7]. McKinsey Digital имеет отдельный сайт со статьями про различные аспекты цифровой трансформации [15]. По словам Дж. Лиу, глобального исполнительного директора EY-GE Digital Alliance, переход EY в область цифрового консалтинга начался около десяти лет назад и теперь стал бизнесом с многомиллиардными доходами [17]. Бизнес включает в себя все от консалтинга до разработки программного обеспечения, и охватывает все отрасли – от нефтегазовой до авиационной. В рамках этого плана EY за 2016 г. совершило 26 приобретений и подписало 7 новых соглашений о партнерстве. Приобретения охватили ряд различных областей, таких как когнитивная инженерия, потребительский веб-дизайн и разработка приложений. EY также планирует нанять более 2500 человек в своем глобальном консалтинговом сервисе к 2020 г. Еще одним лидером в сфере цифрового консалтинга является компания Accenture. Подразделение Accenture Digital имеет 4 направления:

- accenture interactive – помогает компаниям создавать наилучший клиентский опыт на всем пути взаимодействия с потребителем;
- accenture applied intelligence – трансформирует бизнес в «умный» бизнес путем внедрения интеллектуальных технологий;
- accenture Industry X.0 – использует цифровые технологии для трансформации бизнес-моделей, ключевых бизнес-процессов, взаимодействия с клиентами и сотрудниками;
- accenture digital delivery – развивает и претворяет цифровые идеи в жизнь [11].

Сфера применения цифрового консультирования обширна и затрагивает многие инновационные направления, причем для виртуализации консалтинговых услуг важны мобильные технологии, облачные технологии, большие данные и аналитика, социальные технологии, интернет вещей, дополненная реальность, технологии обеспечения безопасности, экологически безопасные ИТ, машинное обучение, биометрические системы идентификации [3; 4]. UX/UI дизайн, Agile, цифровой маркетинг и многие другие цифровые направления и управленческие инструменты разрабатываются и внедряются в практику компании-заказчика. Спрос на эти услуги связан с тем, что многим организациям гораздо проще обратиться к консалтинговым компаниям, которые разработают и внедрят нужную систему, чем самостоятельно подбирать персонал, продумать стратегию и претворять в жизнь идею.

Пример трансформации пользовательского опыта с применением аналитики данных можно увидеть в работе Accenture с компанией Subway [11]. Изначальной задачей компании была большая персонализация обслуживания для клиента. Было предложено решение о создании операционной модели, позволяющей постоянно оптимизировать процесс взаимодействия с клиентами. Благодаря таким современным технологиям, как Adobe Analytics и Target, новая модель позволили Subway выполнять огромное количество разного рода тестов взаимодействия с пользователем по цифровым каналам – от изменения цвета одной кнопки до изменения рекламных сообщений на главной странице – и при этом сразу же видеть результаты своих манипуляций. Это дало статистически подтвержденную картину того, как конструктивные изменения влияют на поведение клиентов и, соответственно, доходы компании. Результатом стало увеличение в 10 раз лояльности участников и в 2 раза – увеличение количества онлайн-заказов.

Таким образом, изучение процесса цифровизации консультирования показало, что эра цифрового консультирования все еще находится в стадии становления, несмотря на уже достаточно сильное развитие рынка. Можно обнаружить реальные и успешные кейсы применения цифрового консультирования на глобальных предприятиях. В консалтинговых компаниях – лидерах рынка функционируют отдельные подразделения, фокусирующиеся на цифровом развитии этой сферы.

Таким образом, нами выявлены приоритетные направления развития консалтинговой компании в эпоху цифровизации, предложена отражающая эти тенденции модель «Консалтинг 4.0», сформулировано понятие цифрового консультирования. Вероятно, что перечень услуг, предоставляемых современными консалтинговыми компаниями, функционирующими по модели 4.0, будет только расширяться, так как клиенты требуют более быстрых и более ощутимых результатов от своих затрат на консультирование. Поскольку скорость выполнения задач становится определяющим фактором в конкурентной борьбе, важную роль будет играть быстрота реакции на требования клиентов по созданию реальных продуктов и внедрению цифровых решений с учетом тенденций рынков и цифровизации экономики.

Представляется, что модель «Консалтинг 4.0» может стать базовым инструментом для разработки проектов стратегического развития консалтинговых компаний, их цифровизации в соответствии с современными вызовами цифровой экономики. Реализовать на практике переход к цифровому консультированию – очень непростая масштабная задача на пути к цифровому лидерству. Поэтому перед научным сообществом, а также компаниями и их представителями, встают новые вопросы. Как измерить готовность компании к цифровой трансформации? Как подготовить персонал к изменениям формата их работы, чтобы минимизировать сопротивление? Какие конкретные цифровые технологии необходимо внедрять в управленческую практику в связи с изменением парадигмы взаимоотношений организации с цифровой средой? Как правильно донести до клиентов ценность цифровой направленности консалтингового предложения? Насколько быстро возможно реализовать планируемые инициативы? Как оценить уровень сформированности новых цифровых компетенций сотрудников и руководителей организации в условиях цифровой среды? Но это уже тема отдельного исследования.

Библиографический список

1. Бабанова, Е. В. Цифровой консалтинг: предпосылки, роль, компетенции // Самоуправление. – 2019. – Т. 2, № 1 (114). – С. 17-20.
2. Гарнов, А. П. Рынок консалтинговых услуг в условиях цифровой экономики // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2019. – Т. 8, № 1. – С. 36-39.
3. Карпушенков, Р. И. Современные технологии в управлении. Консультирование. – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 197 с.
4. Лапенков, В. Ю. Цифровая трансформация в консалтинге // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 1. – С. 63-74. DOI: 10.18334/ce.13.2.39781.
5. Роздольская, И. В., Ледовская, М. Е., Немыкин, Д. Н. Стратегия имплементации подходов и направлений цифровой экономики в управленческую практику консалтинговых компаний // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права [S. 1.]. – 2019. – № 6 (79). – Рр. 9-22.
6. Рэнкинги консалтинговых компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raex-a.ru/rankings/#r_551 (дата обращения: 18.06.2020).
7. Цифровое будущее уже наступило // BCG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bcg.com/ru-ru/digital-bcg/overview.aspx> (дата обращения: 13.06.2020).
8. Что такое консалтинг: виды, формы, цели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.globfin.ru/info/consulting.htm> (дата обращения: 20.06.2020).
9. Экономические дефиниции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://economic-definition.com/Services_and_manufacturing/Konsalting_Consulting_eto.html (дата обращения: 20.06.2020).
10. Digital-консалтинг – почему бизнесу нужен партнер в виде digital-консультанта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/293630/> (дата обращения: 20.06.2020).
11. Subway «попадает в десятку» с каждым клиентом // Accenture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.accenture.com/ru-ru/case-studies/digital/success-subway-user-experience-personalization> (дата обращения: 13.06.2020).
12. Consulting 4.0: the future of consulting or just a trend? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultingsearcher.com/eng/Cardea-competence-centre/The-consulting-market/Consulting-4.0-The-Future-of-Consulting-or-just-a-Trend> (дата обращения: 18.06.2020).
13. Consulting industry and market trends: a two-sided view [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-95999-3_12 (дата обращения: 18.06.2020).
14. Digital transformation consulting market accelerates to \$44 billion // Consultancy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultancy.uk/news/17223/digital-transformation-consulting-market-accelerates-to-44-billion> (дата обращения: 11.06.2020).
15. How we help clients // Mckinsey Digital [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/how-we-help-clients> (дата обращения: 13.06.2020).
16. Management consulting goes digital // Raconteur [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.raconteur.net/business-innovation/management-consulting-goes-digital> (дата обращения: 11.06.2020).
17. Once known just for accounting, EY now gets billions of dollars from digital consulting // Business Insider [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.businessinsider.com/ey-and-its-big-move-into-digital-consulting-services-2016-11> (дата обращения: 13.06.2020).
18. The rise of digital consultancies // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/03/23/the-rise-of-digital-consultancies/#a04102d6a793> (дата обращения: 11.06.2020).
19. What is consulting 4.0? Where is it coming from? How is it different, or is it different at all? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nestim.com/consulting40/> (дата обращения: 13.06.2020).

References

1. Babanova E. V. Tsifrovoi konsalting: predposylki, rol', kompetentsii [Digital consulting: prerequisites, role, competencies]. Samoupravlenie, 2019, vol. 2, no. 1 (114), pp. 17-20.
2. Garnov A. P. Rynok konsaltingovykh uslug v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [Consulting services market in the digital economy]. Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy [Scientific Research and Development. Economics of the Firm], 2019, vol. 8, no. 1, pp. 36-39.
3. Karpushenkov R. I. Sovremennye tekhnologii v upravlenii. Konsul'tirovanie [Modern technologies in management. Consulting]. Moscow, Laboratoriya Knigi, 2012. 197 p.

4. Lapenkov V. Yu. Tsifrovaya transformatsiya v konsaltinge [*Digital transformation in consulting*]. Kreativnaya ekonomika [*Creative Economy*], 2019, vol. 13, no. 1, pp. 63-74. DOI: 10.18334/ce.13.2.39781.
5. Rozdol'skaya I. V., Ledovskaya M. E., Nemykin D. N. Strategiya implementatsii podkhodov i napravlenii tsifrovoi ekonomiki v upravlencheskuyu praktiku konsaltingovykh kompanii [*Strategy for the implementation of approaches and directions of the digital economy in the management practice of consulting companies*]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava [*Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*], S. 1, 2019, no. 6 (79), pp. 9-22.
6. Renkingi konsaltingovykh kompanii [*Rankings of consulting companies*]. Available at: https://raex-a.ru/rankings/#r_551 (accessed 18.06.2020).
7. Tsifrovoe budushchee uzhe nastupilo [*Digital future has already arrived*]. BCG. Available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/digital-bcg/overview.aspx> (accessed 13.06.2020).
8. Chto takoe konsalting: vidy, formy, tseli [*What is consulting: types, forms, goals*]. Available at: <http://www.globfin.ru/info/consulting.htm> (accessed 20.06.2020).
9. Ekonomicheskie definitsii [*Economic definitions*]. Available at: https://economic-definition.com/Services_and_manufacturing/Konsalting_Consulting_eto.html (accessed 20.06.2020).
10. Digital-konsalting – pochemu biznesu nuzhen partner v vide digital-konsul'tanta [*Digital consulting - why does business need a digital consultant partner*]. Available at: <https://habr.com/ru/post/293630/> (accessed 20.06.2020).
11. Subway “popadaet v desyatku” s kazhdym klientom [*Subway “hits the top ten” with every client*]. Accenture. Available at: <https://www.accenture.com/ru-ru/case-studies/digital/success-subway-user-experience-personalization> (accessed 13.06.2020).
12. Consulting 4.0: the future of consulting or just a trend? Available at: <https://www.consultingsearcher.com/eng/Cardea-competence-centre/The-consulting-market/Consulting-4.0-The-Future-of-Consulting-or-just-a-Trend> (accessed 18.06.2020).
13. Consulting industry and market trends: a two-sided view. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-95999-3_12 (accessed 18.06.2020).
14. Digital transformation consulting market accelerates to \$44 billion. Consultancy. Available at: <https://www.consultancy.uk/news/17223/digital-transformation-consulting-market-accelerates-to-44-billion> (accessed 11.06.2020).
15. How we help clients. Mckinsey Digital. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/how-we-help-clients> (accessed 13.06.2020).
16. Management consulting goes digital. Raconteur. Available at: <https://www.raconteur.net/business-innovation/management-consulting-goes-digital> (accessed 11.06.2020).
17. Once known just for accounting, EY now gets billions of dollars from digital consulting. Business Insider. Available at: <https://www.businessinsider.com/ey-and-its-big-move-into-digital-consulting-services-2016-11> (accessed 13.06.2020).
18. The rise of digital consultancies. Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/03/23/the-rise-of-digital-consultancies/#a04102d6a793> (accessed 11.06.2020).
19. What is consulting 4.0? Where is it coming from? How is it different, or is it different at all? Available at: <https://nestim.com/consulting40/> (accessed 13.06.2020).