

УДК 331.108.2

DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-24-36

Кадровый консалтинг в XXI веке

Михаил Б. Зумая

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, mizutama@gmail.com*

Аннотация. Человеческий потенциал в XXI в. стал одним из ключевых факторов, определяющих успех компаний и государств. В условиях современной экономики, основанной на знаниях и инновациях, значимость сотрудников, их креативность и способность генерировать идеи, только возрастает. Влияние глобальных потрясений, таких как пандемия COVID-19 и сложная геополитическая нестабильность, создало новые вызовы для бизнеса, включая релокацию и отток специалистов, удержание ключевых кадров и дефицит на рынке труда. Для успешного преодоления этих вызовов компании вынуждены внедрять комплексные стратегии, ориентированные на развитие сотрудников, укрепление корпоративной культуры и использование современных технологий, включая цифровизацию HR-процессов. В этом процессе HR-консультанты играют решающую роль, помогая бизнесу адаптироваться к изменениям, внедрять инновационные модели управления и создавать конкурентные преимущества. История консалтинга как отрасли охватывает столетия, отражая переход от научной организации труда к современным подходам, интегрирующим аналитику данных, устойчивое развитие и цифровую трансформацию. Эволюция консалтинга демонстрирует его важность для бизнеса, особенно в эпоху ускоренных изменений и новых вызовов. Трансформация делает HR-консалтинг не только инструментом для решения краткосрочных задач, но и стратегическим партнером, способным сформировать устойчивое будущее компаний в условиях глобальных изменений.

Ключевые слова: консалтинг, HR-консалтинг, цифровая трансформация, искусственный интеллект (ИИ), управление изменениями, управленческое консультирование, человеческий потенциал, конкурентные преимущества

Для цитирования: Зумая М.Б. Кадровый консалтинг в XXI веке // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 1. С. 24–36. DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-24-36

© Зумая М.Б., 2025

HR consulting in the 21st century

Mikhail B. Zumaia

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, mizumaya@gmail.com*

Abstract. Human potential in the 21st century has become one of the main factors for the success of companies and countries. In today's economy, the importance of employees, their creativity and ability to generate ideas, is only increasing. Global challenges, like the COVID-19 pandemic and complex geopolitical instability have brought new challenges for businesses, including relocation and outflow of specialists, key personnel retention and labor market shortages. To successfully overcome those challenges, companies have to implement comprehensive strategies focused on employee development, strengthening corporate culture and the use of modern technologies, including digitalization of HR processes. In that process, HR consultants play a crucial role. They help businesses in adapting to changes, implementing innovative management models and creating competitive advantages. The history of consulting as an industry spans centuries, reflecting the transition from a scientific organization of work to modern approaches that integrate data analytics, sustainability and digital transformation.

The evolution of consulting shows how important it is especially during times of fast changes and new challenges.

Transformation makes HR consulting not only a tool for solving short-term tasks, but also a strategic partner capable of shaping the sustainable future of companies in the face of global change.

Keywords: consulting, HR consulting, digital transformation, artificial intelligence (AI), change management, management consulting, human potential, competitive advantages

For citation: Zumaia, M.B. (2025), "HR consulting in the 21st century", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 24–36, DOI: 10.28995/2782-2222-2025-1-24-36

Для понимания становления кадрового консалтинга необходимо рассмотреть историю появления консалтинга в целом, основные этапы и вызовы, стоящие в разные периоды существования различных экономических и политических систем.

Консалтинг в его современном понимании появился на рубеже XIX и XX вв. в США и Европе. Это время характеризуется стремительным развитием промышленности и научного менеджмента,

что вызвало потребность в профессиональных услугах по управлению и оптимизации производственных процессов. Одним из первых пионеров консалтинга был Фредерик Тейлор, создатель первой консалтинговой компании Arthur D. Little основанной в 1886 г.¹ Основные задачи, которые решал консалтинг в тот период, были связаны с оптимизацией рабочих процессов, повышением производительности, стандартизацией и нормированием труда, проведением технических исследований. Появление консалтинга не является случайным и напрямую связано с началом промышленной революции конца XIX – начала XX в. Это было временем стремительных изменений и инноваций в экономике, обществе и технологиях [Клейнер 2018; Березной 2024]. Данный период (иногда называемый Второй промышленной революцией) охватывал примерно 1870–1914 гг. и характеризовался массовым внедрением новых технологий и производственных методов, а также значительными изменениями в социальной и экономической структурах. Основным вызовом для консалтинга в это время была оптимизация производственных процессов на предприятиях, обучение и консультирование [Соснина 2013].

Новым этапом формирования управленческого консалтинга в США и Европе стал период 1920–1930-х гг. [Соснина 2013]. С развитием управленческой мысли и усложнением бизнес-процессов консалтинг внедряется в сферу менеджмента. В это время появляются крупные консалтинговые компании, такие как McKinsey & Company (основана в 1926 г. Джеймсом Маккинзи)², которые предлагают услуги по разработке стратегий и оптимизации управления. Консалтинг стал более структурированным и начал охватывать не только производственные процессы, но и общие управленческие задачи. Основными задачами в данный период являлись:

- разработка управленческих стратегий;
- оптимизация организационной структуры;
- управление финансами и бизнес-планирование.

В 1920-х гг. в СССР консалтинг в его современном понимании отсутствовал, тем временем его функции в определенной степени выполняли научные и управленческие институты, а также процессы, направленные на организацию труда и повышение производительности. Эти направления были связаны с задачами быстрого

¹ ARTURED LITTLE, TIMELINE. URL: <https://www.adlittle.com/en/timeline> (дата обращения 25 декабря 2024).

² McKinsey & Company, History of our firm. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/history-of-our-firm> (дата обращения 25 декабря 2024).

восстановления экономики, разрушенной гражданской войной, и ускорением индустриализации. Главной целью была разработка научных методов управления производством, трудовыми ресурсами и повышения эффективности труда. Главным направлением, близким к консалтингу, стало движение по научной организации труда (НОТ)³ [Ерманский 1922]. Оно основано на идеях западных теорий научного менеджмента, таких как «тейлоризм»⁴ «Фредерика Тейлора», но адаптировано под социалистическую модель. Задачи, решаемые НОТ:

- повышение производительности труда;
- оптимизация производственных процессов;
- стандартизация рабочих операций.

Созданный А.К. Гастаевым Центральный институт труда (ЦИТ) фактически выполнял функции консалтинговой фирмы, занимаясь разработкой методик повышения эффективности производства, изучением трудовых процессов и внедрения новейших методов управления. Важнейшей задачей являлось обучение кадров и подготовка специалистов для управления.

После Второй мировой войны консалтинговый рынок переживает бум, связанный с экономическим ростом, особенно в США, способствующий развитию корпораций консалтинг стал востребован⁵. В этот период формируются такие компании, как Boston Consulting Group (BCG) (основанная в 1963 г.)⁶, которая предложила методологию матрицы роста BCG для стратегического анализа бизнеса. Консалтинг становится важным элементом развития корпораций, и спрос на услуги консультантов значительно возрастает [Власова 2006; Пащенко 2023]. Основными задачами в данный период являлись:

- стратегическое планирование;
- анализ и оценка бизнес-процессов;
- разработка маркетинговых стратегий;
- финансовые стратегии.

³ Бакулин В.И. Проблема научной организации труда в СССР (20-е гг.) // Листая истории страницы: Вятский край и вся Россия в XX веке: Сб. науч. ст. Киров: Вятский гос. гуманитар. ун-т, 2006. С. 131–146.

⁴ Кауфман Н.Ю., Кузнецова М.Е. Основы теории управления: Учеб. пособие. Сургут: Сургутский гос. ун-т, 2017. 30 с.

⁵ Канустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей: Практик. пособие. СПб.: Бизнес-пресса, 2011. 160 с.

⁶ Boston Consulting Group, About BSG. URL: <https://www.bcg.com/about/overview#:~:text=Since%20its%20founding%20in%201963,and%20drive%20positive%20societal%20impact.> (дата обращения 25 декабря 2024).

В СССР после Второй мировой войны консалтинг как отдельная услуга отсутствовал, его функции выполняли государственные научно-исследовательские институты, министерства, а также различные программы народного хозяйства. В плановой экономике консультирование было интегрировано в систему государственного управления. Основной задачей послевоенного периода стало восстановление разрушенной экономики во всех отраслях.

Реформа Косыгина, начавшаяся в 1965 г., была одной из самых значимых экономических реформ в СССР, направленной на повышение эффективности промышленности и экономики через внедрение элементов рыночного управления. Реформа показала значение аналитики, планирования и организационных изменений и ее пересечения с консалтинговыми функциями:

- анализ производительности и рентабельности;
- ведение показателей, основных на экономических моделях;
- оптимизация затрат выбранных производств.

Этот же период в СССР характеризуется появлением научно-исследовательских институтов и консультационных бюро при министерствах, разрабатывавшие рекомендации для предприятий и учреждений. Задачи, которые решали данные организации:

- изучение производственных процессов;
- организация труда;
- внедрение научных методов планирования;
- разработка производственных норм.

К 1980-м гг. в СССР стала понятна необходимость реформирования экономической системы и поиск новых решений в связи со сложившейся экономической ситуацией. На фоне попыток модернизации экономики началось развитие теории и практики управления производством. Это привело к появлению методик и рекомендаций, направленных на улучшение организации производственных процессов. В период перестройки начались реформы в управлении, что способствовало возникновению первых элементов коммерческого консалтинга. Примеры и методы, характеризующие данный этап:

- разработка систем повышения эффективности производства;
- улучшение организационных структур и управление качеством;
- заимствование некоторых западных методов.

1980-е годы ознаменовались глобализацией мировой экономики, американские компании стремились выйти на международные рынки, консалтинговые фирмы стали главными помощниками в этом, решая основные задачи:

- разработки глобальных стратегий расширения;

- оптимизации цепочек поставок и эффективных логистических систем;
- учета культурных и экономических различий на новых рынках.

С началом цифровой революции появилось новое направление – IT-консалтинг.

Сравнение основных этапов развития консалтинга в США, европейских странах и СССР, показывает, что консалтинг в СССР развивался в форме научных исследований и государственных институтов, ориентированных на повышение производительности и улучшение организации труда в условиях плановой экономики. Система научной организации труда, психология и социология труда и научно-исследовательские институты выполняли функции, близкие к консалтингу, но с упором на централизованное планирование и выполнение государственных заказов.

В России консалтинг начал активно развиваться после распада СССР в 1990-е гг., когда возникла потребность в рыночных методах управления и приватизации. Крупные международные консалтинговые компании, такие как McKinsey, BCG и Deloitte, пришли на российский рынок, принесли международные стандарты и методологии, эти компании обладали огромным опытом и компетенциями, основными задачами в новой России стали: приватизация и реструктуризация государственных предприятий, развитие рыночных стратегий, внедрение международных стандартов управления. Решение данных задач было приоритетным для государства и только что сформированного бизнеса в России и интеграции в мировую торговлю. В 1992 г. при Академии народного хозяйства при Правительстве РФ была создана школа, которая осуществляла подготовку консультантов по управлению.

1990–2000-е годы стали периодом глобализации и цифровой трансформации, с развитием Интернета и информационных технологий консалтинг выходит на глобальный уровень. Консультанты начинают помогать компаниям адаптироваться к новым технологиям, внедрять ERP-системы (например, SAP) и разрабатывать стратегии для работы в условиях глобального рынка. На этом этапе появились такие компании, как Accenture (основана в 1989 г.⁷), специализирующейся на IT-консалтинге и цифровой трансформации. Основными задачами в данный период являлись:

- внедрение цифровых решений;
- управление цепочками поставок;

⁷ Accenture, Timeline. URL: <https://www.accenture.com/us-en/accenture-timeline> (дата обращения 25 декабря 2024).

- глобализация бизнеса;
- цифровизация управленческих процессов.

Начало 2000-х годов является стартом нового этапа кадрового консалтинга, развития высокотехнологичных компаний и роста ИТ-сектора. Этот период можно охарактеризовать рождением конкуренции за удержание и лучшие кадры.

С 2010-х годов консалтинг стал еще более специализированным и ориентированным на использование данных больших объемов, аналитики, искусственного интеллекта и автоматизации, что стало важной частью работы консалтинговых фирм. Современные консультанты предлагают услуги, связанные с управлением изменениями, цифровой трансформацией, устойчивым развитием и адаптацией к быстро меняющимся условиям рынка. Основными задачами в данный период являются:

- цифровая трансформация;
- внедрение искусственного интеллекта;
- аналитика данных (Data Analytics);
- устойчивое развитие (ESG);
- управление инновациями, кибербезопасность.

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на консалтинг в области управления человеческими ресурсами (HR), кардинально изменив подходы и приоритеты компаний в управлении персоналом. Консалтинговые компании сыграли ключевую роль в поддержке бизнеса в период пандемии, помогая адаптироваться к новым условиям и требованиям. Компании перешли на удаленную или гибридную модель работы, что привело к новым вызовам в управлении персоналом. Консультанты разрабатывали рекомендации по управлению производительностью в удаленной среде, внедрению цифровых платформ для коммуникации и организации рабочих процессов, а также адаптации корпоративной культуры к новым условиям. Внедрение программ психологической поддержки, обучение менеджеров управлению стрессом, стало важнейшей задачей для поддержания ментального здоровья и благополучия сотрудников. Пандемия ускорила цифровую трансформацию, и компании стали активно внедрять технологии для управления персоналом в удаленном режиме. HR-консультанты играли важную роль в поддержке компаний, помогая им внедрять цифровые инструменты и автоматизированные системы, которые позволяли эффективно управлять сотрудниками в условиях дистанционной работы [Ценжарик и др. 2020]. Традиционные методы обучения заменялись цифровыми платформами, что открыло возможности для создания гибких и доступных программ повышения квалификации, проведения онлайн-тренингов

и семинаров. Кроме того, консультанты разрабатывали стратегии для оптимизации численности персонала, сокращения расходов и управления кадрами в условиях неопределенности. Ситуация показала, насколько важны гибкость и готовность к кризисам, а консалтинговые компании способствовали разработке устойчивых бизнес-моделей, которые могут справляться с будущими вызовами, включая интеграцию HR-процессов в долгосрочное планирование.

После февраля 2022 г. многие крупные международные консалтинговые компании, включая McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte и другие, свернули свою деятельность в России или передали управление локальным партнерам. Это сопровождалось значительным оттоком специалистов, как иностранных, так и местных, которым предлагали релокацию в другие офисы компаний или которые самостоятельно приняли решение об изменении места работы [Архипова и др. 2024, с. 13–14]. На освободившемся рынке появилась возможность для развития российских консалтинговых компаний, а также для работы бывших подразделений международных фирм под новыми брендами, такими как ДРТ (экс-Deloitte), Кеpt (экс-KPMG), АТК (экс-Accenture) и Технологии доверия (экс-PwC).

В условиях ограниченного доступа к иностранным технологиям и программным продуктам российские компании начали активно искать или создавать отечественные аналоги в области управления персоналом. Это стимулировало развитие локальных решений, включая системы автоматизации HR-процессов (HRIS) и платформы для дистанционного обучения. В результате увеличился спрос на внедрение таких технологий, что дало импульс развитию российских HR-решений и позволило отечественным консультантам укрепить свои позиции, заняв ниши, ранее принадлежавшие международным игрокам.

В условиях нестабильности компании все чаще переходят на гибкие и адаптивные модели управления персоналом, такие как гибридные форматы занятости и проектная работа. Консультанты активно помогают внедрять эти подходы, адаптируя стратегии управления под новые экономические реалии и обеспечивая оптимизацию процессов для повышения эффективности и устойчивости бизнеса.

Экономическая и политическая ситуация повысила актуальность задач по удержанию и развитию сотрудников. В условиях трудностей с привлечением новых специалистов, особенно в высокотехнологичных и квалифицированных сферах, компании стали уделять больше внимания работе с текущим персоналом. Усилия

направлены на создание программ, повышающих лояльность, мотивацию и раскрытие внутреннего потенциала сотрудников. Консалтинговые компании активно предлагают решения для разработки таких инициатив, помогая бизнесу укреплять свои кадровые ресурсы.

Многие компании начали пересматривать свои корпоративные ценности и стратегические цели, приводя корпоративную культуру в соответствие с изменившимися условиями. Консультанты помогают в трансформации культуры компании, укрепляя сплоченность и ориентируясь на реализацию текущих задач в условиях неопределенности и выдвижения человека как главного фактора развития и успеха [Архипова 2024].

В условиях санкций и ограниченного внешнего сотрудничества компании начали больше инвестировать в развитие собственных методов и программного обеспечения для HR-аналитик и People Analytics. Это помогает принимать более обоснованные решения, анализировать текучесть кадров и оценивать производительность.

В условиях нестабильности и стресса компании начали больше внимания уделять психологическому состоянию своих сотрудников. Консультанты разрабатывают программы по поддержке ментального здоровья, улучшению условий работы и созданию позитивной атмосферы на рабочих местах.

Главный тренд в условиях санкций и изменения рынка – сближение и усиление российских компаний во взаимодействии с государственными структурами. В связи с этим спрос на услуги консалтинга по управлению персоналом также вырос в государственных и квазигосударственных секторах.

Можно констатировать что более 30-летний период работы международных компаний на рынке оказал существенное влияние на подготовку отечественных высоко квалифицированных специалистов, которые смогли оперативно адаптироваться к внешней и внутренней конъюнктуре, что позволило отечественным компаниям заместить существенную часть рынка. Консалтинг стал критически важным инструментом, помогая российским компаниям сохранять устойчивость, привлекать и удерживать кадры и поддерживать высокий уровень вовлеченности и мотивации в новых условиях, что показывает о возросшей роли HR-консалтинга. На данный момент можно констатировать, что за последние 15 лет HR-консалтинг претерпел значительные изменения и вышел за рамки традиционных кадровых задач, таких как подбор персонала и управление производительностью, обретая более стратегический и всесторонний характер. В ответ на вызовы современной экономики, цифровизации и изменения ожиданий сотрудников HR-консалтинг начинает

активно осваивать новые направления и выходить на новые рынки и форматы работы. Вот несколько ключевых направлений, которые сейчас актуальны для рынка HR-консалтинга:

- цифровая трансформация изменила HR-консалтинг, позволив автоматизировать многие процессы и применять искусственный интеллект (ИИ) для прогнозирования и анализа данных. Консультанты помогают компаниям внедрять системы People Analytics, автоматизировать подбор персонала, использовать чат-ботов для взаимодействия с сотрудниками и разрабатывать решения на основе ИИ для оценки и управления талантами;
- с переходом к гибридной и удаленной работе многие компании столкнулись с новыми вызовами в управлении персоналом и поддержании корпоративной культуры. HR-консалтинг предлагает решения по созданию гибридных моделей работы, настройке удаленной команды и управлению вовлеченностью на расстоянии;
- повышенное внимание к ментальному здоровью сотрудников стало одним из важных направлений в HR-консалтинге. Компании обращаются за помощью в создании программ поддержки ментального здоровья, которые помогают предотвратить выгорание и повышать лояльность;
- в условиях стремительного развития технологий и экономической нестабильности управление изменениями стало одной из ключевых функций HR-консалтинга. Консультанты помогают компаниям адаптировать персонал к новым реалиям, повышать гибкость и укреплять устойчивость внутри организации;
- высокая конкуренция за таланты делает брендинг работодателя важным элементом HR-стратегии. Консультанты разрабатывают эффективные стратегии, которые формируют привлекательный имидж компании и помогают привлекать и удерживать ценные кадры;
- использование People Analytics становится важным инструментом для принятия решений в HR. Консультанты помогают внедрять аналитические системы, которые позволяют предсказывать текучесть кадров, оценивать производительность сотрудников и планировать их развитие, опираясь на данные;
- быстрая цифровизация создает спрос на сотрудников с новыми навыками и знаниями. HR-консультанты разрабатывают программы обучения и переподготовки, чтобы сотрудники могли успешно работать в цифровой экономике;

- с ростом объема данных и распространением цифровых технологий возрастает необходимость защиты персональной информации сотрудников. HR-консалтинг помогает компаниям создавать стратегии защиты данных и внедрять меры для обеспечения их конфиденциальности;
- в условиях глобализации и распространения удаленной работы компании привлекают сотрудников из разных стран, что требует новых подходов к управлению международными командами. HR-консультанты помогают разработать стратегии управления мультикультурными коллективами, учитывая локальные нормы и обеспечивая адаптацию к культурным различиям.

Заключение

Современный HR-консалтинг выходит на новый уровень, активно интегрируясь с технологиями, цифровыми инструментами и другими бизнес-функциями. Его сфера охватывает такие направления, как брендинг работодателя, кибербезопасность, инклюзивность и управление изменениями. Это позволяет компаниям адаптироваться к быстро меняющимся условиям и максимально раскрывать потенциал своих сотрудников. HR-консультанты успешно освоили использование искусственного интеллекта (ИИ), который стал мощным инструментом для решения множества задач в управлении персоналом. ИИ используется как вспомогательное средство, автоматизируя рутинные процессы, такие как подбор кандидатов и анализ данных, что освобождает время консультантов для стратегической и творческой работы. Однако ключевую роль по-прежнему играет человеческая экспертиза. Консультанты остаются важными посредниками, способными учитывать эмоциональные и социальные аспекты взаимодействия с людьми, интерпретировать данные и предлагать индивидуальные решения – то, что пока недоступно ИИ.

Благодаря ИИ HR-консультанты могут принимать более обоснованные и точные решения на основе данных, минимизируя ошибки и субъективность. Это делает их работу еще более эффективной, помогая компаниям справляться с современными вызовами и создавать устойчивые модели управления персоналом.

Литература

- Архипова 2024 – *Архипова Н.И.* Человекоцентричная стратегия – ключевой фактор успеха компании // *Инновации и инвестиции*. 2024. № 7. С. 116–120.
- Архипова и др. 2024 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Релокация персонала: новые вызовы и возможности // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2024. № 1. С. 8–26. DOI 10.28995/2073-6304-2024-1-8-26.
- Березной 2024 – *Березной А.* Адаптация к подрывным изменениям в цифровом мире: кейсы управленческого консалтинга // *Форсайт*. 2024. Т. 18. № 3. С. 16–27. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.3.16.27.
- Власова 2006 – *Власова Ж.И.* Оценка конкурентоспособности консалтинговых компаний на российском рынке на основе сопоставления и отбора нематериальных факторов // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2006. № 4. С. 118–122.
- Ерманский 1922 – *Ерманский О.А.* Научная организация труда и система Тэйлора. М.: Госиздат, 1922. 380 с.
- Клейнер 2018 – *Клейнер Г.Б.* Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент – путь к менеджменту XXI века // *Российский журнал менеджмента*. 2018. Т. 16. № 2. С. 231–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204>.
- Пашенко 2023 – *Пашенко Д.С.* Использование консалтинга и внешней экспертизы в цифровой трансформации российских корпораций // *Информационные технологии*. 2023. Т. 29. № 6. С. 326–332. DOI 10.17587/it.29/326-332.
- Соснина 2013 – *Соснина Т.В.* История возникновения и развития консалтинга // *Управление образованием: теория и практика*. 2013. № 2. С. 129–144.
- Ценжарик и др. 2020 – *Ценжарик М., Крылова Ю., Стешенко В.* Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.

References

- Arkhipova, N.I. (2024), “A human-centered strategy is a key factor in the company’s success”, *Innovation & Investment*, no. 7, pp. 116–120.
- Arkhipova, N.I., Nazaikinskiy, S.V. and Sedova, O.L. (2024), “Personnel relocation. New challenges and opportunities”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 8–26, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-1-8-26.
- Bereznoy, A. (2024), “Adapting to Disruptive Changes in the Digital World: Management Consulting Majors”, *Foresight and STI Governance*, vol. 18, no. 3, pp. 16–27, DOI: 10.17323/2500-2597.2024.3.16.27.
- Ermanskii, O.A. (1922), *Nauchnaya organizatsiya truda i sistema Teilora* [Scientific organization of work and the Taylor system], Gosizdat, Moscow, Russia.

- Kleiner, G.B. (2018), “Humanistic management, social management and system management – The way to the management of the 21st century”, *Russian Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 231–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.204>.
- Pashchenko, D.S. (2023), “Using Consulting and External Expertise in the Digital Transformation of Russian Corporations”, *Information Technologies*, vol. 29, no. 6, pp. 326–332. DOI 10.17587/it.29/326-332.
- Sosnina, T.V. (2013), “History of the origin and developments of the consulting”, *Education Management Review*, no. 2, pp. 129–144.
- Tsenzharik, M., Krylova, Y., and Steshenko, V. (2020), “Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models”, *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, vol. 36, no. 3, pp. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>.
- Vlasova, Zh.I. (2006), “Evaluation of Consulting Companies Competitiveness at the Russian Market on the Basis of Complex Comparison and Selection of Intangible Factors”, *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, no. 4, pp. 118–122.

Информация об авторе

Михаил Б. Зумая, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6; mizumaya@gmail.com

Information about the author

Mikhail B. Zumaia, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; mizumaya@gmail.com