УДК 331.1. JEL M15 DOI 10.26425/1816-4277-2018-11-51-57

**Ефимочкина Наталья Борисовна**
канд. социол. наук, ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И. М. Губкина», г. Москва
***e-mail:*** *muzeirgu@mail.ru*

# ЦИФРОВОЙ МИР БИЗНЕСА И ЧЕЛОВЕК: ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

***Аннотация.*** *Современное производство предполагает качественно новые стратегии ведения бизнеса, в основе которого лежит эффективное использование информационных технологий. Выработка качественно новых бизнес-моделей подразумевает не только трансформацию технологической инфраструктуры, но и качественную перестройку деятельности персонала. Переход на новые условия деятельности представляет собой довольно сложный по своему содержанию процесс, который сопровождается трансформацией инфраструктуры организации, изменением системы производственных взаимодействий, формы и качества работы. В статье раскрыты основные механизмы цифровой трансформации бизнеса, а также выявлены проблемы, возникшие в процессе перехода к новым условиям ведения бизнеса.*

***Ключевые слова:*** *бизнес-процессы, цифровая трансформация, цифровая культура, технологии взаимодействия, система управления, информатизация*

**Efimochkina Natalya**
Candisate in Social Sciences, Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University), Moscow
***e-mail:*** *muzeirgu@mail.ru*

# THE DIGITAL WORLD OF BUSINESS AND PEOPLE: PROBLEMS AND DEVELOPMENT TENDENCIES

***Abstract.*** *Modern production implies qualitatively new strategies of doing business, which bases on the effective use of information technology. The development of qualitatively new business models involves not only the transformation of technological infrastructure, but also the qualitative restructuring of personnel activities. The transition to the new conditions of activity constitutes a rather complex process in its content, which is accompanying by the transformation of the organization's infrastructure, changes the system of production interactions, forms and quality of work. The article reveals the main mechanisms of digital transformation of business, as well as identifies the problems that have arisen in the process of transition to new business conditions.*

***Keywords:*** *business processes, digital transformation, digital culture, interaction technologies, management system, informatization.*

В настоящее время эффективность бизнес-процессов напрямую зависит от мобильности принятия управленческих решений и качества реализаций организационных стратегий. Главным фактором, определяющим уровень управленческих решений, выступает информация. От того, насколько мобильно и качественно будут осуществляться функциональные процессы работы с информацией − ее получение, переработка и анализ, настолько же мобильными и качественными будут управленческие решения, и, соответственно, бизнес-процессы в целом. В современных организациях управление бизнес-процессами представляет собой обезличенный процесс, в котором главным инструментом является информация, представленная комплексом информационно-документационных потоков, которые включают не только традиционные бумажные, но и различного рода электронные документы: электронные документы и сообщения любых форматов, web-страницы, видео- и аудиофайлы, электронные 3D-чертежи, flash-анимация и т. п. Оборот этой оперативной информации увеличивается настолько быстрыми темпами, что традиционное документационное обеспечение управления (далее – ДОУ) не в состоянии обеспечить мобильный поиск, обработку и использование управленческой информации. Становится очевидным, что сегодня в основе эффективной деятельности как системы управления, так и всей организации в целом лежит автоматизация документационного обеспечения управления, которая позволяет трансформировать традиционное бумажное делопроизводство в цифровой формат, обеспечивает мобильность работы с информационно-документационными потоками и оптимизирует работу с громадной и разнообразной информационной инфраструктурой.

© Ефимочкина Н.Б., 2018

По данным статистики, цифровая трансформация документационного обеспечения управления позволяет на 25-50 % повысить производительность труда сотрудников, работающих с документами, на 75 % сократить время обработки документа, и на 25-75 % сократить общее количество бумажных документов. Соответственно, существенно уменьшаются потери рабочего времени сотрудников, а руководство получает оперативный инструмент контроля за исполнением поручений.

Цифровая трансформация работы с документами позволяет решить проблему создания единой базы данных, систематизации и упорядочения всех документопотоков в рамках организации, обеспечивает мобильное прохождение документов, уменьшает случаи потери документов и т. п., что в конечном итоге повышает эффективность работы всей организации. В рамках автоматизации документационного обеспечения управления решаются задачи оптимизации документационного обеспечения управления, позволяя эффективно организовать работу с электронными документами, так как существенно повышается эффективность выполнения бизнес-процессов, связанных с информационным взаимодействием. Соответственно, автоматизация работы с документами, напрямую связанная с оптимизацией системы управления, должна рассматриваться в контексте автоматизации управления всеми бизнес-процессами. Документационное обеспечение управления особенно в условиях цифровой трансформация бизнес-процессов приобретает все более важную роль координатора деятельности всех подразделений и сотрудников организации.

От того насколько правильно выбрана программа автоматизации работ с документами, насколько она адаптирована в работе, настолько эффективно будет осуществляться процесс управления в целом. Однако несмотря на то, что современный рынок предлагает громадный выбор систем автоматизации, каждый производитель программного обеспечения вводит свою систему, по-своему расставляет приоритеты в той или иной делопроизводственной операции и т. п., что значительно осложняет выбор конкретной автоматизированной системы и ее дальнейшую адаптацию в конкретной организации. Аналитики отмечают, что в настоящее время наметилась тенденция унификации функциональных модулей систем электронного документооборота (далее − СЭДО), что является положительным фактором, направленным на решение задач по созданию единого пространства процедур обработки, согласования и хранения управленческой документации.

Вместе с тем, цифровая трансформация как бизнес-процессов в целом, так и отдельных сегментов деятельности организации, сталкивается с рядом трудностей, главными среди которых являются факторы не столько финансового или технологического, сколько организационного и социально-психологического характера.

В 2018 г. компания Capgemini Digital Transformation Institute и бизнес-школа MIT Sloan School of Management представили отчет «Понимание цифрового мастерства сегодня: почему компаниям приходится бороться со своей цифровой трансформацией» [6]. Этот отчет составлен по результатам опроса 1 300 руководителей, представляющих более 750 глобальных предприятий и представляет собой продолжение подобного исследования, проводившегося ранее (в 2012 г.). Исследование выявило негативные тенденции, которые сопровождают процессы цифровых трансформаций бизнес-процессов, а именно:

– значительно снизился процент руководителей, которые владеют навыками организации и руководства цифровой трансформацией бизнеса – 45 % в 2012 г. против 35 % – в 2018 г.;

– видение целей цифровой трансформации бизнеса также имеет тенденцию к сокращению. Если в 2012 г. 44 % респондента четко понимали стратегию автоматизации, то в 2018 г. их процент сократился до 31 %;

– резко снизился процент респондентов, понимающих необходимость тесного взаимодействия бизнес-руководителей и информационно-технологических служб – с 59 % в 2012 г. до 37 % – в 2018 г.;

– качество процессов адаптации операционных процессов новым задачам бизнеса снизилось с 50 % до 36 %.

С момента внедрения цифровых технологий в практику бизнеса прошло несколько десятилетий. За эти годы выросло не одно поколение молодых специалистов, которым не нужна адаптация к компьютерным технологиям, которые ими эффективно оперируют. Но проблемы, с которыми организации сталкивались на заре автоматизации остались неразрешенными до сих пор. В числе главных причин называют недостаток внимания к формированию цифровой культуры бизнеса. Изначально и до сих пор цифровые технологии позиционировались как технологический функционал и не рассматривались в более глобальном – социально-психологическом и культурном плане. Но исследования показывают, что автоматизация бизнес-процессов кардинальным образом изменяет не только технологии ведения бизнеса. Прежде всего,

происходят изменения в социо-культурном поле организации. Изменяются технологии, меняя формы взаимодействия и отношение персонала к работе. Прежде всего, мы говорим о соответствии ожиданий и декларируемых преференциях от цифровых трансформаций именно на уровне исполнителей, так как решение проблем цифровых преобразований лежит именно в этой плоскости [2].

Одной из проблемных зон цифровых преобразований выступает несогласованность действий руководителей бизнес-процессов и ИТ-специалистов. С одной стороны, руководитель, при всей своей заинтересованности в автоматизации не до конца представляет конечную цель этих процессов и, тем более, не обладает достаточным спектром навыков в области автоматизации. Его привлекает экономическая эффективность цифровых преобразований. С другой стороны, ИТ-специалисты, имеющие свое видение автоматизации, сегодня предлагают шаблонные программы, которые впоследствии адаптируют к специфике конкретной организации. Не владея знаниями и опытом работы в данной сфере, они не могут предусмотреть все нюансы и коллизии, возникающие в текущей работе. В результате перед руководителем остро встает проблема организации деловых процессов в новых условиях. Но готовых методик нет, а старые управленческие технологии не работают. В итоге вся нагрузка ложится на сотрудников, которые методом проб и ошибок вынуждены приспосабливать новые технологии к уже сложившимся и «обкатанным» процедурам и приспосабливать себя к работе в новых условиях. Соответственно, первая (а иногда и последующие) реакция персонала на «новые тренды» приобретает не только негативный характер, но и порой характер откровенного противодействия новшествам. Именно здесь, на начальном этапе внедрения новых программ, контентов и начинает работать или не работать система «ожидание – реальность» [3].

Как правило, автоматизация технологических процессов независимо от специфики производственного функционала − процесс, который идет «сверху». В большинстве случаев, в обсуждении инноваций ни технический персонал, ни руководители низшего звена (а именно на них падает весь комплекс реализации нововведений) не принимают. Перед ними стоит задача качественного обслуживания внедренной модели. Эти модели и процесс (алгоритм) их внедрения, ставший уже стандартным, можно представить как цепочку последовательных этапов. Первоначально проводится обследование существующих технологий, а затем предлагается готовый шаблон, который модифицируется под специфику организации. В результате не учитываются многие факторы.

Когда мы говорим об автоматизации производственных процессов, то в данном случае мы имеем более или менее упорядоченный, стандартизированный процесс, технологии которого, условно говоря, переводятся на новый уровень (ручной труд – машинный труд – автоматизация – цифровые технологии). Сами технологические процедуры остаются в рамках производственных стандартов и, даже если, возникают какие-либо сложности, то они разрешаются именно в рамках усовершенствования технологий и процедур. Когда же мы говорим о цифровых преобразованиях именно в плоскости работы с информационно-документационными потоками, то здесь ситуация кардинально другая.

Первые трудности возникают на начальном этапе, когда проводится обследование. Обычно, его проводят специалисты компаний – поставщиков цифровых технологий, которые, как показывает практика, зачастую не обладают необходимыми знаниями и опытом, чтобы охватить весь круг проблем и выявить те нюансы, которые, возможно, будут иметь принципиальное и стратегическое значение. Причем цифровые инициативы исполнителей, то есть потенциальных пользователей этих продуктов, не учитываются. Опыт внедрения программных продуктов для работы в информационном поле организации показывает, что, практически, программное обеспечение навязывается персоналу, радикально изменяющее привычный «уклад жизни». В результате уже на этапе тестирования программного продукта возникают большие сложности именно адаптационного характера. Персонал практически не готовый к нововведениям, понимая их необходимость и полезность, тем не менее, сталкиваясь с трудностями организационного характера, оказывается в ситуации, когда он должен решать дополнительные задачи. Соответственно, возникает противодействие нововведениям. Происходит столкновение двух корпоративных культур – традиционной и цифровой. Это подтверждают и данные статистики. Так, например, исследование Capgemini показало, что 60 % респондентов указывают на социо-культурные факторы как основное препятствие к цифровым преобразованиям. И это данные по зарубежным компаниям, в которых практика реализации принципов корпоративной культуры действует практически с середины прошлого века. В России опыт корпоративной культуры охватывает меньше двух

десятилетий, то есть социо-культурные принципы организации бизнес-процессов только прошли начальный период адаптации к условиям российского хозяйствования.

В этих условиях формирование качественно новых принципов корпоративной культуры цифрового уровня становится не только очевидным фактом, но и насущной задачей, стоящей перед каждой организацией, заинтересованной в стратегии успеха. Совершенно справедливо отметил международный директор по цифровым и социальным медиа компании Nestlé П. Блэкшоу: «Культура развития является главным стратегическим блоком цифровой трансформации, это базовое условие» [6, с. 6].

В качестве основных условий формирования качественно новых принципов цифровой корпоративной культуры можно обозначить следующие.

Принцип 1: внутрикорпоративное взаимодействие. Обсуждение цифровых инициатив исполнителей должно стать реальной практикой организации, которая не заканчивается внесением каких-либо предложений «снизу», но включает и учет и реализацию этих предложений на практике деятельности. Именно реализация и взаимодействие в рамках цифровых трансформаций может стать мощным мотивационным стимулом для дальнейшего развития. Персонал, владеющий всем спектром технологических нюансов работы с информационно-документационной инфраструктурой организации, видя реальную заинтересованность со стороны руководства, получит дополнительные стимулы для дальнейшей оптимизации своей работы. Немаловажным условием для эффективного взаимодействия является сотрудничество пользователей и ИТ-специалистов. В данном случае, можно говорить о необходимости как повышения квалификации, так и выработки качественно новых форм сотрудничества, в рамках которого пользователи программных продуктов приобретут знания и навыки управления информационно-документационными потоками в цифровом режиме, а ИТ-специалисты – технологиями документационного обеспечения управления. Только опыт совместной работы позволит создать новые формы цифровой корпоративной культуры.

Принцип 2: четкость технологий. Немаловажным условием является формирование четких технологий работы с информационно-документационными потоками. Сегодня практически в каждой организации и персонал, и руководство сталкиваются с проблемами документационного обеспечения управления – дублирование и потери документов и т. п., что ведет к сбоям в работе, утрате информации, снижению мобильности и эффективности принятия управленческих решений. Зачастую взяв курс на цифровую трансформацию, организация не только не устраняет имеющиеся недостатки, но и, принимая за основу «коробочное» решение, усугубляет негативную ситуацию. Первичным решением цифровой трансформации бизнес-процессов, особенно в части документационного обеспечения управления, выступает четкость в построении алгоритмов работы с документами. Специалисты в области ДОУ рекомендуют воспользоваться схемами и технологиями, которые представлены на сайте Росархива. Это однозначно правильное решение, так как жизненный цикл документа (в том числе и электронного) заканчивается сдачей дел в архив. И насколько правильно построены технологии бумажного документооборота и архивного хранения, насколько четко прописаны ее алгоритмы и выявлена специфика, настолько эффективна будет автоматизация данных процессов.

Принцип 3: гибкость технологий. В настоящее время область документационного обеспечения управления регламентируется рядом федеральных законов и стандартов, которые направлены на унификацию и стандартизацию работы с документами. Вместе с тем, современный рынок диктует свои правила, заставляя организации мобильно адаптироваться к новым условиям. В этой ситуации перед руководителями организации, служб ДОУ и ИТ-подразделений стоит важная и сложная задача по адаптации имеющихся программных продуктов к изменяющимся условиям при сохранении соответствия технологий работы с документами существующим стандартам. Решение этой задачи требует разработки дополнительной функциональности программного продукта. Соответственно, эти возможности необходимо учитывать еще на раннем этапе автоматизации – при внедрении программного продукта. Сегодня, компании – разработчики предлагают программные продукты с учетом тех тенденций, которые диктуются рынком. Одной из таких тенденций выступает необходимость качественных модификаций программного продукта. Организация, внедрившая раннюю версию, в дальнейшем получает возможность получить более расширенный продукт и адаптировать его к своим нуждам. Следовательно, уже на стадии выбора программного продукта, руководители должны предусматривать и обговаривать с компаниями-разработчиками различные варианты дальнейшего развития. Необходимо отметить, что компании-разработчики, заинтересованные в устойчивом развитии, охотно идут

на сотрудничество с организациями. Выявление новых функциональных возможностей, ориентир на бизнес-процессы – эта тенденция лежит в основе взаимовыгодного сотрудничества, позволяя совершенствовать как бизнес-процессы, так и программные продукты.

Принцип 4: оптимизация бизнес-процессов. Этот принцип напрямую связан с предыдущими и является основой для эффективной цифровой трансформации бизнес-процессов. Современные организации, несмотря на длительный период автоматизации ДОУ, сталкиваются с необходимостью решения старых проблем. В этих условиях разработка качественно новых технологий и алгоритмов работы с информационно-документационными потоками и их внедрение не только не дает эффективных результатов, но и приводит к увеличению трудозатрат персонала. Для решения данных проблем необходим целый комплекс мероприятий по созданию единой внутрикорпоративной унифицированной системы работы с потоками информации и документов. Организация информационной инфраструктуры процесс сложный и неоднозначный по своей сути. Позиционирование информационной инфраструктуры как комплекса взаимосвязанных технологий, обеспечивающих жизнедеятельность организации (локальная сеть, автоматизированные рабочие места сотрудников, сетевое и серверное оборудование, телефонная сеть и др.) опять же сводит организацию информационной инфраструктуры только к процессам автоматизации. Практика показывает, что в основе этих процессов должно лежать не техническое, а именно организационное решение проблемы. Как правило, цифровая трансформация подразумевает кардинальную перестройку организационной структуры компании, позволяя выявить как проблемные зоны (дублирование должностных обязанностей и функционала сотрудников, например), так и скрытые ресурсы организации. Оптимизируя бизнес-процессы путем их автоматизации, руководитель предполагает в первую очередь получить экономическую отдачу от этого процесса. Но в условиях стопроцентного сохранения имеющейся организационной структуры это не возможно. Соответственно, руководители, не видя экономической эффективности, не заинтересованы в дальнейшем развитии автоматизированных программных продуктов. Цифровая трансформация предполагает качественные и количественные изменения организационных структур компании. Только в этих условиях можно говорить об оптимизации бизнес-процессов.

Принцип 5: совершенствование работы персонала. Стремительное развитие современных наукоемких технологий обусловливает необходимость не только качественной подготовки квалифицированных кадров, их профессиональное развитие, но и нацеленность персонала на самосовершенствование и самообучение в процессе своей деятельности. В настоящее время это является одной из самых сложных проблем цифровой трансформации. Во многих организациях работники являются пользователями программного продукта, которым предлагается определенная автоматизированная технология. Персонал проходит обучение для работы с этой программой, и дальнейшая их деятельность не предполагает, как правило, какого-либо развития. В данном контексте можно сказать, что сотрудник позиционируется только как технический исполнитель каких-либо функций в автоматизированных процессах, и ни о каком действительном развитии здесь речь не идет. Соответственно, и сотрудники, получив ограниченные полномочия, также не стремятся предпринимать какие-либо действия. Следовательно, в основе процессов совершенствования работы персонала лежит множество факторов – от организационных (расширение зоны полномочий) до мотивационных («переформатирование матрицы» необходимости личного профессионального роста).

Все эти принципы закладывают основу для принципа 6. Развитие цифровой культуры. В настоящее время под цифровой культурой понимается создание среды, в которой руководители осознают важную роль технологий для бизнеса, обеспечивают доступность информации и обучают сотрудников для наиболее комфортного и эффективного использования ими технологических инструментов в работе [4]. Это определение, ставшее сегодня наиболее распространенным, тем не менее, не охватывает всей глубины процессов цифровой трансформации. На наш взгляд, понимание цифровой культуры лежит гораздо глубже – в области мышления и мировоззрения современного человека. Естественно, для бизнеса, с его темпами развития, учитывать эти факторы достаточно проблематично – рынок диктует свои правила, но и не учитывать новые тренды непозволительно. В современных условиях ведения бизнес-процессов можно выделить два важнейших фактора, характеризующих трансформацию традиционной социокультурной среды организации. С одной стороны, внедрение цифровой экономики в сферу трудовых взаимоотношений расширило сферу обезличенного взаимодействия. С другой стороны, новые тренды и проблемы, которые кардинальным образом изменяют социокультурную среду организации, обусловливают необходимость формирования качественно новых

модификаций правил и подходов к управлению социокультурными изменениями. Принципиально важным фактором в данном контексте является создание условий для формирования идентичности персонала в среде новых информационно-коммуникативных технологий. Сегодня организации функционируют на стыке двух культур – «цифровой» и «прецифровой», в рамках которых взаимодействуют два поколения − digital natives, «цифровые аборигены», то есть люди, которые выросли в мире современных цифровых технологий, и digital immigrants, «цифровыме иммигранты», родившиеся до начала цифровой эпохи. Различия поколений в отношении к цифровым технологиям, действительно, существует. Но ведь социализация личности, ее культурное самоопределение не происходят в безвоздушном пространстве, а значит, на эти процессы не могут не влиять межпоколенческие различия, способы, которыми люди разных поколений общаются друг с другом и т. д. [5]. Соответственно, вырабатываются определенные формы взаимодействия этих поколений и, как результат, формируются новые модификации цифрового бизнес-общения. Главными аспектами формирования цифровой культуры можно обозначить использование нового функционального инструментария, связанного с наукоемкими технологиями ведения бизнеса, и применение качественно новых методов работы с информационно-документационными потоками. В данном контексте мы говорим не только о работе с контентом или базами данных, но и об алгоритмах работы в новой цифровой среде. Освоение цифровой реальности и ее технологий предполагает не только применение знаний в этой области, но и понимание задач, умение проводить анализ существующих процессов, их стратегического назначения, возможности модификаций имеющихся технологий. Для этого специалисту, работающему с информационно-документационной инфраструктурой необязательно владеть языками программирования. Главным аспектом здесь выступает способность анализа и выбора, умения ставить и решать задачи в новом формате. И здесь сочетание традиционных подходов и опыта поколения digital immigrants с возможностями поколения digital natives станет той платформой, на которой будет формироваться цифровая культура. Ключевым компонентом и необходимым условием формирования идентичности в цифровой среде становится сотрудничество, социальное участие, доступ и обмен, непрерывность обучения и аналитический мониторинг.

Необходимо отметить, что такие традиционные компоненты корпоративной культуры, как философия и миссия организации, этика деловых отношений, этикет, корпоративный регламент сегодня становятся мощным инструментарием цифровой трансформации, позволяющим адаптировать цифровые тренды в реальную среду бизнеса. Они насыщают цифровую среду, «очеловечивают» ее и позволяют обеспечивать тесную интеграцию цифровой трансформации и культурной политики организации. Нормы, стандарты, правила и ценностные ориентиры, закрепляемые корпоративной культурой, являются потенциально эффективным механизмом формирования новой идентичности. Подход к цифровой культуре как новому этапу развития корпоративной культуры, позволяет преодолеть фрагментацию, облегчая перекрестное использование знаний и опыта, способствующих последовательному формированию политики нового формата, которая более чутко реагирует на изменяющиеся условия окружающей среды. Интеграция медиа и культурной политики может быть достигнута за счет сближения приоритетов и ценностей обеих политик, понимания преимущества целостных подходов [1].

*Библиографический список*

1. Богатырева, Т. Г. Цифровая культурная политика: возможности формирования и перспективы влияния на развитие современного медиапространства [Электронный ресурс] // Коммуникология. – 2018. – Т. 6. – № 3. – Режим доступа: http://viperson.ru/articles/tsifrovaya-kulturnaya-politika-vozmozhnosti-formirovaniya-i-perspektivy-vliyaniya-na-razvitie-sovremennogo-mediaprostranstva (дата обращения: 08.10.2018).
2. Еремина, И. Ю. Труд персонала: аудит кадров, дуальность и непрерывность их обучения: Монография / И. Ю. Еремина, Ф. А. Джиоева, Н. В. Погребняк. – Lambert Academic Publishing: Международное изд-во, Берлин, Германия, 2014. – 206 с.
3. Мамедов, А. К. Информационное общество: новая онтология социального неравенства // Вестник Московского университета. – 2014. – № 2. – С. 187-198.
4. Орлов, С. «Цифровая культура» отстает [Электронный ресурс] // Компьютерра, 18.05.2018. – Режим доступа: https://www.computerra.ru/229195/tsifrovaya-kultura-otstaet/ (дата обращения: 12.10.2018).
5. Соколова, Н. Л. Цифровая культура или культура в цифровую эпоху [Электронный ресурс]// Международный журнал исследований культуры. – 2012. – № 3. – С. 10. Режим доступа: http://www.intelros.ru/pdf/isl_kult/2012_03/sokolovan.pdf (дата обращения: 08.10.2018).

6. Understanding digital mastery today. Why companies are struggling with their digital transformations. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/07/Digital-Mastery-DTI-report_20180704_web.pdf (дата обращения: 15.10.2018).

*References*

1. Bogatyreva T. G. Tsifrovaya kul'turnaya politika: vozmozhnosti formirovaniya i perspektivy vliyaniya na razvitie sovremennogo mediaprostranstva [*Digital cultural policy: possibilities of formation and prospects of influence on the development of modern media space*]. Kommunikologiya, 2018, V. 6, I. 3. Available at: http://viperson.ru/articles/tsifrovaya-kulturnaya-politika-vozmozhnosti-formirovaniya-i-perspektivy-vliyaniya-na-razvitie-sovremennogo-mediaprostranstva (accessed 08.10.2018).
2. Eryomina I. Yu., Dzhioeva F. A., Pogrebnyak N. V. Trud personala: audit kadrov, dual'nost' i nepreryvnost' ikh obucheniya [*Personnel work: personnel audit, duality and continuity of their training*]: Monograph. Lambert Academic Publishing: International publishing, Berlin, Germany, 2014, 206 p.
3. Mamedov A. K. Informatsionnoe obshchestvo: novaya ontologiya sotsial'nogo neravenstva [*Information society: new ontology of social inequality*]. Moscow State University Bulletin, Series 18, Sociology and Political Science, 2014, I. 2, pp. 187-198.
4. Orlov S. «Tsifrovaya kul'tura» otstaet [*«Digital culture» lags behind*]. Komp'yuterra, 18.05.2018. Available at: https://www.computerra.ru/229195/tsifrovaya-kultura-otstaet/ (accessed 12.10.2018).
5. Sokolova N. L. Tsifrovaya kul'tura ili kul'tura v tsifrovuyu epohu [*Digital culture or culture in the digital age*]. Mezhdunarodnyj zhurnal issledovanij kul'tury, 2012, I. 3, pp. 10. Available at: http://www.intelros.ru/pdf/isl_kult/2012_03/sokolovan.pdf (accessed 08.10.2018).
6. Understanding digital mastery today. Why companies are struggling with their digital transformations [*Ponimanie tsifrovogo masterstva segodnya. Kak kompanii reshayut tsifrovye preobrazovaniya*], 2018. Available at: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/07/Digital-Mastery-DTI-report_20180704_web.pdf (accessed 15.10.2018).