

УДК 339.163: 001.895

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.31.1.1

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

Крылов Александр Николаевич

Государственный университет управления,
Москва, Россия
fin100@mail.ru

Мозговой Александр Иванович

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия
mozgovoy_a@mail.ru

Кузина Галина Петровна

Государственный университет управления,
Москва, Россия
gpkuzina2009@yandex.ru

Аннотация. В статье представлен анализ основных тенденций потребительского рынка в сфере инноваций, особенностей данного рынка в России, уровня развития бизнеса. Рассмотрен опыт компаний, работающих на рынке ретейла в развитии инноваций на примере опыта лидера рынка — компании X5 Retail Group. Перечисленные направления исследования образуют цель и задачи данной работы. Выполненные расчеты эффективности инновационного проекта по внедрению электронных ценников в торговой сети подтверждают его целесообразность и пользу для рынка в целом. Применение системного подхода по работе с инновациями (на базе стартапов), а также системы электронных ценников будет способствовать развитию покупательского опыта и лояльности. Изученный и систематизированный опыт X5 Retail Group представляется стратегически важным шагом, позволяющим оптимизировать трудозатраты, высвободить рабочее время сотрудников для взаимодействия с покупателями, решения иных задач, и, безусловно, может быть полезен широкому кругу ретейлеров. В статье использованы методы контент-анализа литературы, экономико-статистические методы, методы экономического анализа, инвестиционного анализа.

Ключевые слова: инвестиционное развитие; потребительский рынок; ретейл; конкурентоспособность; цифровизация.

CURRENT ASPECTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE CONSUMER MARKET

Krylov Alexander Nikolaevich

State University of Management,
Moscow, Russia
fin100@mail.ru

Mozgovoy Alexander Ivanovich

Moscow City University,
Moscow, Russia
mozgovoy_a@mail.ru

Kuzina Galina Petrovna

State University of Management,
Moscow, Russia
gpkuzina2009@yandex.ru

Abstract. The article presents an analysis of the main trends in the consumer market in the field of innovation, the features of this market in Russia, the level of business development. The experience of companies operating in the retail market in the development of innovation on the example of the experience of the market leader — X5 Retail Group. The listed directions of research form the purpose and objectives of this work. The calculations of the effectiveness of the innovative project to introduce electronic price tags in the retail chain confirm its feasibility and usefulness for the market as a whole. The introduction of a systematic approach to working with innovation (based on start-ups), as well as the system of electronic price tags will contribute to the development of customer experience and loyalty. The studied and systematized experience of X5 Retail Group seems to be a strategically important step, allowing to optimize labor costs, free up employees' time for interaction with customers, solving other tasks and can certainly be useful to a wide range of retailers. The article uses the methods of content analysis of literature, economic and statistical methods, economic analysis, investment analysis.

Keywords: investment development; consumer market; retail; competitiveness; digitalization.

Введение

Актуальность настоящей тематики обусловлена тем, что внедрение инноваций, включая инструменты цифровизации, могут выступить основной рост технологического уровня (зрелости) компаний и базисом формирования их операционных конкурентных преимуществ на рынках присутствия данных компаний [7, 8].

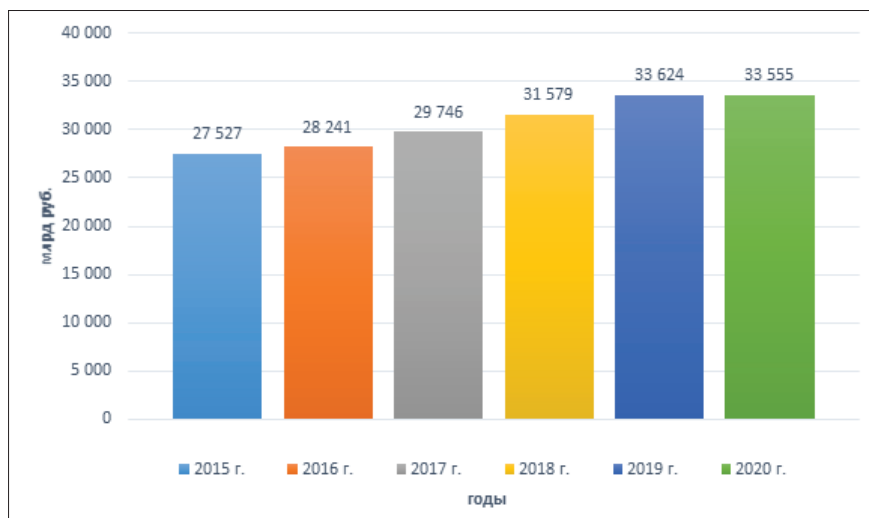
Целью исследования является анализ состояния потребительского рынка, уровня развития бизнеса, тенденций и практического опыта в области инновационной деятельности, систематизация перспективных направлений и успешных бизнес-практик российских и зарубежных ретейлеров. Задачами исследования выступают: анализ основных показателей потребительского рынка; анализ особенностей потребительского рынка; анализ опыта работы

с инновациями одного из лидеров ретейла; изучение и систематизация опыта внедрения инновационной технологии электронных ценников в ретейле; оценка общей эффективности внедрения данного проекта.

Объектом исследования авторов стал потребительский рынок России, для характеристики которого была использована информация Росстата за период 2015–2020 гг. Предметом исследования выступает практический опыт компании X5 Retail Group (далее по тексту — X5) — лидера национального ретейла, осуществляющего системную работу по управлению инновациями в своей деятельности.

Основное исследование

Проведем анализ основных показателей потребительского рынка и розничной торговли за 2015–2020 гг. Как видно из данных рисунка 1, оборот розничной торговли за указанный период вырос почти на 22 % и был на уровне более 33 млрд руб., а наибольший рост наблюдался в течение 2 лет (2018–2019 гг.), когда оборот увеличивался ежегодно более чем на 6 %, в 2020 г. товарооборот снизился на 4,1 %.



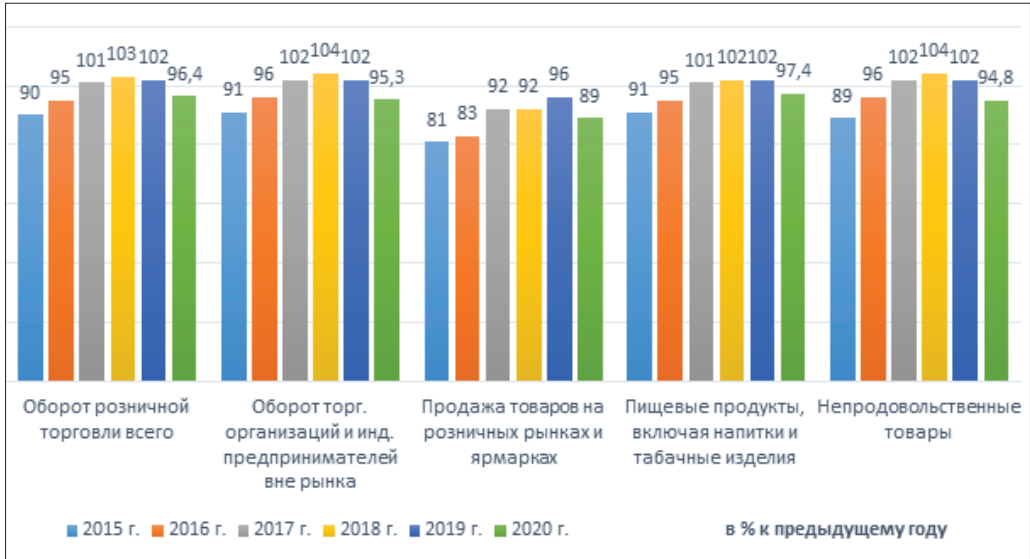
Источник: составлено авторами с использованием источника¹.

Рис. 1. Данные оборота в розничной торговле

Такое положение на рынке розничной торговли, как показано на рисунке 2, вполне закономерно. Основным драйвером роста стал в этот период оборот торговых организаций и индивидуальных предпринимателей вне рынка, который начался в 2017 г. и продолжался до 2019 г. включительно. Максимальный рост —

¹ Россия в цифрах. 2020: краткий статистический сборник / Росстат. М., 2020 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus_2020.pdf (дата обращения: 15.06.2021).

104 % — пришелся на 2018 г. Розничные рынки и ярмарки в эти годы переживали относительный спад. Вклад продовольственных и непродовольственных товаров в рост оборота розничной торговли вполне сопоставим и составлял в последние три года 2–4 % в год. В 2020 г. товарооборот снизился по всем позициям, больше всего он снизился на ярмарках и розничных рынках, а также в области продаж непродовольственных товаров в связи с пандемией коронавируса [2].



Источник: составлено авторами с использованием источника².

Рис. 2. Данные об индексах объема розничной торговли

В целом по стране в последние годы снижаются темпы экономического развития и платежеспособный спрос населения падает, но все же положение розничной торговли следует определить как достаточно стабильное. В такой ситуации, когда рынок замедляется или больше не растет, особую значимость для бизнеса приобретают вопросы поиска конкурентных преимуществ.

Авторами был проведен анализ особенностей потребительского рынка. В результате такого анализа авторами выделен ряд особенностей, являющихся во многом определяющими для участников рынка. Ниже приведем основные из них:

1. На рынке присутствует большое количество участников, совершающих незначительные по объему покупки, поэтому потребительский рынок оказывается относительно стабильным при серьезных колебаниях количества потребителей.

2. Специфика продавцов на потребительском рынке определяется следующими наблюдениями:

² Россия в цифрах. 2020: краткий статистический сборник / Росстат. М., 2020 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GOyirKPV/Rus_2020.pdf (дата обращения: 15.06.2021).

- замечено действие так называемого эффекта Парето, когда на двадцать процентов покупателей приходится восемьдесят процентов выручки;
- применение программы лояльности дает рост торгового оборота на десять процентов, а также уменьшает отток клиентов на четверть;
- если удастся удержать пять процентов покупателей, то можно получить прирост прибыли на 30–80 %;
- в шесть раз требуется меньше затрат на обеспечение повторной продажи, чем привлечь нового покупателя.

3. Психологические признаки и образ жизни покупателей являются более свойственными характеристиками для сегментации потребительского рынка.

4. Для работы на потребительском рынке более важное значение играют бренд и рекламная стратегия, так как мотивы покупателей сложнее всего отследить, но именно они накладывают отпечаток на маркетинговую деятельность компании.

5. Для продавца при работе с потребителем очень важно снизить неизбежный когнитивный диссонанс у покупателя, поэтому переговорный процесс при заключении сделки на потребительском рынке относительно прост.

6. На потребительском рынке существует преимущественно ценовая конкуренция, поскольку цена здесь является основным фактором выбора товара. В то же время процесс ценообразования на рынке значительно зависит от действий конкурентов.

7. Основным методом продвижения товара на рынке является массовая реклама в СМИ.

Учитывая особенности потребительского рынка, важно формировать доверительные отношения с клиентом.

Для компаний в сфере ретейла (составляют значительную часть потребительского рынка), соперничающих за лояльность клиентов, по мнению авторов, важнейшими проблемами являются проблема качества работы и проблема конкурентоспособности. Происходящие в национальной экономике процессы усиливают это соперничество. Компаниям, работающим в сфере ретейла, следует уделять особое внимание оптимизации своих бизнес-процессов, чтобы удержать и расширить свои позиции на рынке.

По этой причине применение конкурентоспособных технологических решений является важным инструментом организации, повышающей эффективность ее деятельности [1].

Рассмотрим данный вопрос на примере компании X5 Retail Group. Данная компания относится к числу лидеров национального ретейла, строящих свою деятельность на основе системного подхода в области технологических инноваций. Она сфокусировалась на следующих пяти направлениях:

- 1) продукты и товары;
- 2) бизнес-процессы;
- 3) ориентированные на клиента услуги;

- 4) бизнес-модели;
- 5) технологические решения разных областей, включая производство.

Отметим позитивный опыт компании X5 в области работы с инновациями, которую она ведет по принципу стартап-инноваций. Это реализуется в сотрудничестве с Фондом развития интернет-инициатив. Он является национальным акселератором стартапов, в портфеле проектов которого находится порядка 600 стартапов. Уже внедрено порядка сотни пилотных проектов в области видеоаналитики, робототехники, автоматизации процессов, блокчейна, больших данных.

Организационно эта деятельность выполняется таким образом: предложения от стартапов рассматривают представители разных территориальных торговых сетей компании X5, после анализа деталей проектов они принимают решение о возможности вложить инвестиции в этот стартап-проект. В самом успешном случае решение принимается в течение суток. Вначале идет тестовая апробация проектного решения, потом запускается пилотный проект, чтобы оценить его сложность и ряд других критериев, а потом принимается решение о внедрении инновации в торговые сети X5.

Подобные инновационные решения (технологии) способствуют совершенствованию сервиса в ретейле компании X5. По оценкам экспертов компании, это может стать ключевым конкурентным преимуществом и повысить в итоге ее капитализацию.

Примером подобных инновационных технологических решений могут служить кассы самообслуживания. В них проходят апробацию торговые технологии, когда клиент может совершить покупку, используя либо специальный сканер, либо собственный смартфон, на который предварительно установлено соответствующее приложение³.

Другим примером инновационных технологий, над которым работает компания, являются так называемые умные полки. Она реализуется через встраивание на торговые полки специальных светодиодов, которые сигнализируют о том, что товарная позиция на конкретной полке закончилась, чтобы работники супермаркета вовремя выставили запас продуктов.

В целях предварительного тестирования экспериментальных инновационных технологий компания X5 создала специальный магазин-лабораторию, находящийся в том же здании с действующим магазином. Этот магазин-лаборатория оборудован всем необходимым для оперативного тестирования инновационных решений в торговом зале. При этом оценивается не только их восприятие покупателями, но и насколько они совмещаются с действующей ИТ-инфраструктурой компании. Те инновационные технологии (решения), которые успешно прошли апробацию в магазине-лаборатории, переходят на следующий этап — пилотирование.

³ Как X5 Retail Group экспериментирует с электронными ценниками. Дата публикации: 26.09.2019 [Электронный ресурс] // РБК Pro — бизнес-консалтинг для предпринимателей и топ-менеджеров. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5d8cabb49a79475c9f0250d2> (дата обращения: 15.06.2021).

В случае успешного тестирования в магазине-лаборатории инновационные технологические решения (новые технологии) поступают для пилотирования в определенное количество магазинов торговых сетей «Карусель», «Пятерочка» и «Перекресток». В них специалисты X5 оценивают инновации на предмет экономической эффективности, в частности насчет роста выручки, снижения издержек. На завершающем этапе руководство компании принимает управленческое решение о целесообразности масштабного внедрения инновационных технологий на широкий круг магазинов торговых сетей компании X5.

По мнению авторов, такой серьезный подход, системная работа с инновациями в целом, малохарактерен для широкого круга российских ретейлеров. Но такой подход уверенно и поступательно применяет, например, международный ретейлер Walmart, являющийся крупным игроком на рынке американского ретейла. И ее опыт успешно пытается перенимать руководство X5. Менеджмент этой компании убежден в том, что инновации (инновационные технологии, решения) можно искать не только во внешней среде, но пытаться их самостоятельно разработать внутри компании, то есть обеспечить свое развитие за счет мультипликативного эффекта.

Особо стоит подчеркнуть то, что при разработке и внедрении инновационных технологий в деятельность ретейла, на взгляд авторов, необходимо ориентироваться на решение таких задач, как привлечение и удержание клиентов, а также оптимизация операционных затрат. Внедрение подробных технологий способствует повышению комфорта и скорости обслуживания покупателя, а также комфорта продавцу [10, 11].

В качестве примера этих технологических решений могут выступить электронные ценники⁴. Такая технология уже используется за рубежом, обладает следующими достоинствами, как:

- удобство — процесс обновления ценников по всему большому супермаркету осуществляется очень быстро и всего за несколько действий;
- экономичность — электронный ценник способен работать до пяти лет от одной батарейки, меняя изображение три раза в день.

Во всех магазинах мира огромное количество бумажных ценников, поэтому и в сфере ретейла назрела необходимость перехода с бумаги на цифру. Компания X5 уже запустила в качестве пилотного проекта систему оснащения своих магазинов электронными ценниками⁵.

⁴ Виды электронных ценников для розничных магазинов и их перспективы использования в России [Электронный ресурс] // Об онлайн-кассах. Новый порядок применения контрольно-кассовой техники. URL: <https://onlain-kassy.ru/oborudovanie/dopolnit/elektronnyetsenniki.html> (дата обращения: 15.06.2021).

⁵ Как X5 Retail Group экспериментирует с электронными ценниками. Дата публикации: 26.09.2019 [Электронный ресурс] // РБК Pro — бизнес-консалтинг для предпринимателей и топ-менеджеров. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5d8cabb49a79475c9f0250d2> (дата обращения: 15.06.2021).

Наряду с ней апробацию данной инновационной технологии также запустили компании-ритейлеры, ведущие свою деятельность в стране по иностранной франшизе («Ашан» (Франция), «Леруа Мерлен» (Франция)).

Технически сам электронный ценник включает в себя микрокомпьютер, жидкокристаллический дисплей (либо электронную бумагу), канал обмена данными и элемент питания.

Управлять таким ценником можно дистанционно через радиоканал либо через инфракрасный канал связи, а работает он до пяти лет от одного элемента питания⁶. Такие ценники могут быть размещены непосредственно на полке либо подвешиваться на специальном карнизе. На рисунке 3 представлены параметры проекта компании X5 в области электронных ценников.

Параметры проекта	Характеристика параметров
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Ожидаемые затраты. • 2. Состав участников проекта. • 3. Источники финансирования. • 4. Сроки осуществления проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Себестоимость модернизации инфраструктуры супермаркета в среднем составит 4 млн руб. • 2. Участниками проекта являются торговые сети X5 («Перекресток», «Пятерочка», «Карусель»). • 3. Собственные средства компании, инвестированные в проект. • 4. 2021 г. — оснащение электронными ценниками 20 магазинов «Пятерочка» и 10 магазинов «Перекресток». • 5. 2023 г. — полное оснащение электронными ценниками всех торговых сетей компании

Рис. 3. Параметры проекта в области электронных ценников

На рисунке 4 приведены ожидаемые результаты при внедрении нововведения в компании X5.

Ведущими производителями электронных ценников на рынке являются компании SES-imagotag, Samsung, Hanshow, Displaydata, DIGI.

Например, магазины торговой сети «Пятерочка» оснащены электронными ценниками Vision от производителя SES-imagotag. Кроме того, на рынке присутствуют российские электронные ценники от производителя «РусТехнология», которые могут быть использованы по принципу импортозамещения.

⁶ Виды электронных ценников для розничных магазинов и их перспективы использования в России [Электронный ресурс] // Об онлайн-кассах. Новый порядок применения контрольно-кассовой техники. URL: <https://onlain-kassy.ru/oborudovanie/dopolnit/elektronnyecenniki.html> (дата обращения: 15.06.2021).



Источник: составлено авторами.

Рис. 4. Ожидаемые результаты проекта электронных ценников

Среди возможных рисков внедрения указанной технологии в нашей стране может быть высокая цена самого устройства и его комплектующих, что обусловлено особенностями ценообразования на инновационную (новую) продукцию [5]. В Европе и США данная технология имеет, несомненно, больший смысл, поскольку уровень оплаты труда торгового персонала там существенно выше, чем в России.

Вместе с тем указанный недостаток может быть нивелирован тем эффектом, который получит ретейл при внедрении инновационной технологии электронных ценников, ведь она способствует значительной экономии времени и трудозатрат персонала в области работ по выкладке товаров, а эта экономия, при соответствующем стимулировании, может быть эффективно использована для расширения иного функционала персонала [2, 4].

Для выявления успешности данного проекта авторами были рассмотрены факторы внешнего макроокружения и их влияние на внедрение инновации. Так, среди наиболее значимых благоприятных факторов можно выделить:

- снижение стоимости кредитных ресурсов;
- возрастающий спрос на здоровый образ жизни и качественные продукты;
- осознание значимости технологических решений в образовании и работе;
- эффективное обращение с отходами производства и потребления.

Среди неблагоприятных факторов следует назвать:

- падение спроса на товары, работы, услуги;
- замедление потребительской активности;
- снижение реальных повседневных расходов;
- снижение объема продаж;
- закрытие ряда предприятий;
- рост уровня безработицы.

Была проведена оценка коммерческой эффективности данного инновационного проекта, которая показала, что все основные параметры, включая чистый дисконтированный доход, дисконтированный срок окупаемости, индекс доходности

инвестиций и др., находятся в норме, например дисконтированный срок окупаемости составляет 2,3 года.

Результаты показывают, что проект является прибыльным и может быть принят к дальнейшей реализации. Оценка рисков и чувствительности проекта дает основание считать его в достаточной степени устойчивым к возможным изменениям.

Ожидается, что при внедрении данной инновации, экономия времени сотрудников торгового зала при раскладке товара, как показано на рисунке 4, составит 6 %, а средний чек увеличится.

Анализируемая инновация позволит предотвратить ошибки персонала при смене бумажных бирок, уменьшит количество конфликтных ситуаций с покупателями, вызванных неточно указанной ценой, позволит проводить привлекательные программы лояльности.

Также в электронные ценники можно встраивать сенсорные датчики, в том числе те, что помогают общаться с покупателем в торговом зале: идентифицировать его, делать интересные предложения, сообщать об акциях на те товары, которые он обычно берет, то есть эффективно коммуницировать [6, 9].

Благодаря внедрению системы электронных ценников внимание покупателей может быть обращено на акционные товары и продукцию с истекающим сроком годности, что, вполне вероятно, может способствовать уменьшению количества пищевых отходов.

Заключение

В заключение следует отметить, что проведенный анализ основных тенденций потребительского рынка в сфере инноваций, особенностей данного рынка в России, уровня развития бизнеса, а также рассмотренный опыт компаний, работающих на рынке ретейла в развитии инноваций на примере лидера рынка — компании X5 Retail Group, позволяет сделать вывод о том, что развитие российского потребительского рынка, в частности ретейла, является поступательным процессом, опирается на целый ряд трансформационных изменений и тенденций глобализации и цифровизации мирового потребительского рынка.

Внедрение системы электронных ценников, по мнению авторов, является перспективным направлением цифровизации ретейла и потребительского рынка в целом, будет способствовать развитию покупательского опыта и лояльности. Опыт X5 Retail Group представляется стратегически важным шагом, позволяющим оптимизировать трудозатраты, высвободить рабочее время сотрудников для взаимодействия с покупателями, решения иных задач и, безусловно, может быть полезен широкому кругу ретейлеров.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алексейчева Е. Ю. Состояние и проблемы управления конкурентоспособностью отечественных предприятий // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2017. № 2 (12). С. 30–39.
2. Анализ социально-экономического развития Российской Федерации за 2020 год: монография: в 2 ч. / В. И. Алешникова, М. Н. Белоусова [и др.]; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Гос. ун-т управления, Научно-исследовательский институт «Управление цифровой трансформацией экономики»; под общ. ред. П. В. Терелянского. М.: Гос. ун-т управления, 2021. ч. 1, 239 с.; ч. 2, 299 с.
3. Беляев А. М., Ковалева И. А. Современные тенденции организации труда и управления персоналом для повышения производительности труда на промышленных предприятиях // Путеводитель предпринимателя. 2019. № 44. С. 17–29.
4. Использование грейдинга в управлении персоналом торговой компании / А. Н. Крылов, Т. В. Кокорева, А. И. Мозговой, Д. В. Малышко // Вестник университета. 2015. № 2. С. 18–22.
5. Крылов А. Н., Кокорева Т. В., Мозговой А. И. Особенности ценообразования на инновационную продукцию // Вестник университета. 2015. № 4. С. 190–194.
6. Крылов, А. Н., Кузина Г. П., Мозговой А. И. К вопросу о формировании спроса на рынке услуг // Вестник университета. 2020. № 5. С. 135–142. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-135-142
7. Кузина Г. П., Крылов А. Н. Трансформация корпоративного управления в условиях цифровизации экономики // Актуальные проблемы управления. 2019: мат-лы 24-й Международной науч.-практ. конференции, Москва, 19–20 декабря 2019 г. М.: Гос. ун-т управления, 2020. С. 304–308.
8. Кузина Г. П., Мозговой А. И., Крылов А. Н. Организация цифровой трансформации российских предприятий // Вестник Московского городского педагогического ун-та. Серия «Экономика». 2020. № 4 (26). С. 69–82. DOI: 10.25688/2312-6647.2020.26.4.07
9. Повышение эффективности бизнес-коммуникаций на основе использования digital-каналов / А. Н. Крылов, Г. П. Кузина, И. Н. Гольшкова, Р. А. Язинцев // Вестник университета. 2019. № 6. С. 19–26. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-6-19-26
10. Шинкарёва О. В., Майорова А. Н. Методические аспекты оценки влияния деловой репутации на эффективность торговли // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2017. № 2–3. С. 106–114. DOI: 10.26653/2076-4650-2017-2-3-106-114
11. Яненко М. Б., Яненко М. Е., Галенко В. П. Проблемы развития инновационных стратегий в ритейле [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-innovatsionnyh-strategiy-v-riteyle/viewer> (дата обращения: 15.06.2021).

References

1. Alekseicheva E. Yu., Magomedov M. D. State and problems of competitiveness management of domestic enterprises // Bulletin of Moscow City Pedagogical University. Series: «Economics». 2017. № 2 (12). P. 30–39.
2. Aleshnikova V. I., Belousova M. N. [et al]. Analysis of socio-economic development of the Russian Federation in 2020: Monograph: In 2 parts / Ministry of Science

and Higher Education of the Russian Federation; State University of Management; Institute Management of Digital Transformation of Economy; ed. P. V. Terelyansky. M.: State University of Management, 2021. 239 p.

3. Belyaev A. M., Kovaleva I. A. Modern trends in labor organization and personnel management to increase labor productivity at industrial enterprises // *Entrepreneur's Guide*. 2019. № 44. P. 17–29.

4. Krylov A. N., Kokoreva T. V., Mozgovoy A. I., Malypko D. V. The use of grading in the management of human resources trading company // *University Herald*. 2015. № 2. P. 18–22.

5. Krylov A. N., Kokoreva T. V., Mozgovoy A. I. Peculiarities of Pricing for Innovative Products // *University Herald*. 2015. № 4. P. 190–194.

6. Krylov A. N., Kuzina G. P., Mozgovoi A. I. On the formation of demand in the service market // *University Bulletin (State University of Management)*. 2020. № 5. P. 135–142. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-135-142

7. Kuzina G. P., Krylov A. N. Transformation of corporate governance in conditions of digitalization of economy Actual problems of management – 2019: Materials of the 24th International scientific-practical conference, Moscow, December 19–20, 2019. M.: State University of Management. 2020. P. 304–308.

8. Kuzina G. P., Mozgovoy A. I., Krylov A. N. Organization of digital transformation of Russian enterprises // *Bulletin of Moscow City Pedagogical University. Series: Economics*. 2020. № 4 (26). P. 69–82. DOI: 10.25688/2312-6647.2020.26.4.07

9. Krylov A. N., Kuzina G. P., Golyshkova I. N., Yazintsev R. A. Improving the efficiency of business communications through the use of digital channels // *University Herald*. 2019. № 6. P. 19–26. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-6-19-26

10. Shinkareva O. V., Mayorova A. N. Methodological aspects of assessing the impact of business reputation on the effectiveness of trade // *Scientific Review. Series 1: Economics and Law*. 2017. № 2–3. P. 106–114. DOI: 10.26653/2076-4650-2017-2-3-106-114

11. Yanenko M. B., Yanenko M. E., Galenko V. P. Problems of development of innovative strategies in retail [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-innovatsionnyh-strategiy-v-riteyle/viewer> (circulation date: 15.06.2021).