

# Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики

А.В. Олифинов, К.А. Маковейчук, С.А. Петренко

**Аннотация**—В статье исследованы вопросы трансформации бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. Определено, что цифровая экономика характеризуется ростом доли знаний, инноваций, ростом доли услуг и нематериальных активов. Выполнен анализ различных подходов к построению бизнес-моделей. Рассмотрено изменение бизнес-моделей на примере электронной торговли. Отмечено, что современные технологии и виртуальная среда трансформируют торговую бизнес-модель во всех ее компонентах: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек. Дана характеристика этим компонентам в виртуальных сообществах: клиентами являются пользователи социальной сети, в которой им предлагают площадки для коммуникации, товары и услуги, валюту сообщества с банковскими гарантиями, виртуальные встречи в сети, доход может обеспечиваться собственной рекламной платформой, подписной моделью, взаимоотношениями с покупателями. Отмечено увеличение роли SMM инструментов для привлечения внимания к бренду или товару, с персонализацией отдельных участников, вовлеченных в сетевые виртуальные сообщества. Ключевыми ресурсами когнитивно-информационных технологий, реализованных в виртуальных сообществах, являются аватар (публичное графическое представление пользователя) и коллективная компетенция (способность группы работать вместе и приводить к созданию коллективного результата). Выполнена графическая интерпретация бизнес-модели в виде MindMap – структурной карты представления организационных знаний, с помощью системы MindMeister. Показано, что уровень, на котором Интернет-технологии используются в торговых предприятиях, зависит от относительной зрелости Интернет-предприятия, его потребителей, перечня предоставляемых товаров и услуг. С учетом этого торговые сети открывают полноценные Интернет-магазины, которые повторяют и дополняют каталоги офлайн-точек продажи, обеспечивают использование улучшенной коммуникации и выход на новые рынки. Омниканальная бизнес-модель розничной торговли позволяет обеспечить интегрированный подход к покупателю, при котором он самостоятельно выбирает

наиболее оптимальный для себя канал совершения покупки.

**Ключевые слова**— цифровая экономика, бизнес-модель, технологии, электронная торговля, знания, виртуальное сообщество, трансформация.

## I. ВВЕДЕНИЕ

В цифровой экономике ключевым ресурсом производства являются данные в цифровом виде. На основе цифровых данных и цифровых технологий обеспечивается рост производительности труда, повышение конкурентоспособности предприятий, создание новых рабочих мест [1, 2]. Цифровая экономика характеризуется ростом доли знаний, инноваций, ростом доли сферы услуг, которая доминирует над сферой производства [3]. При этом внедрение цифровых технологий в компании зависит от наличия у нее не материальных активов, организационных знаний о Интернет-технологиях, мобильной связи, электронных платежах, логистике, технологиях создания и использования робототехники [4, 5] Определенные организационные знания несет в себе описание бизнес-модели, как компактное представление о бизнесе и деятельности предприятий. Согласно жизненного цикла предпринимательской деятельности, сначала создаются и функционируют определенный период новые бизнес-модели, и затем, они устаревают и заменяются на новые. Исследования показали, что неудачное определение новых бизнес-моделей, могут привести к существенным финансовым потерям и утрате возможности остаться в бизнесе. Поэтому важно правильно оценивать ситуацию и вовремя принимать решение о проектировании бизнес-модели, ориентированной на новые технологии, на потребителей, на рост ключевых показателей.

Цель статьи: исследовать подходы к построению бизнес-модели в условиях цифровой экономики, рассмотреть влияние цифровых технологий на предпринимательскую деятельность в части трансформации ее во всех компонентах на примере электронной торговли в Интернет-среде и в социальной маркетинговой среде; изучить возможность хранения организационных знаний компании структурированными по элементам бизнес-модели.

## II. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Адриан Сливотски называет фирму «Toyota»

Рекомендована организационным комитетом III Международной научной конференции «Конвергентные когнитивно-информационные технологии».

Олифинов А. В. - ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» (email: alex.olifirov@gmail.com)

Маковейчук К. А. - ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» (email: christin2003@yandex.ru)

Петренко С. А. - ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»; ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)»; АНО ВО «Университет Иннополис» (email: s.petrenko@rambler.ru)

«первопроходцем в построении бизнес-модели, ориентированной на потребителей», и объясняет рост ее ключевых показателей (доход, доля рынка, прибыль и рыночная стоимость) тем, что компании удалось создать новаторскую бизнес-модель [6, 7]. Рассмотренная бизнес-модель состоит из решений, которые компания принимает по одиннадцати направлениям: фундаментальные представления о бизнесе; отбор клиентов; спектр деятельности; источник дифференциации; возмещение стоимости; система закупок; система производства; интенсивность капиталовложений; НИР и системы разработки продукта; организационная структура; механизм выхода на рынок.

Хембрик и Фредриксон перечисляют пять ключевых вопросов, ответы на которые и формируют бизнес-модель [8]: В какой области мы будем работать? Как мы попадем в эту сферу? Как мы добьемся успеха? Как мы будем получать прибыль? С какой скоростью и в какой последовательности мы будем действовать?

В своей книге «Определение бизнеса - отправная точка стратегического планирования» профессор Гарварда Дерек Ф. Абелл предлагает трехмерную бизнес-модель, которая включает в себя ответы на следующие вопросы [9]: Кто должен стать моей целевой аудиторией (какова группа клиентов)? Какие товары или услуги я должен предлагать клиентуре, что должно отличать мое предложение (какая потребность будет удовлетворяться)? Как мне это сделать эффективно (какие технологии использовать)? Эта модель входит в состав всех предыдущих рассмотренных моделей бизнеса и является основой стратегии любого предприятия. Проиллюстрировать эту трехмерную бизнес-модель в сфере электронной торговли можно на основе схемы взаимодействия покупателей и продавцов в Интернет-среде, а также фронт- и бэк-офисов Интернет-магазина, склада, поставщиков, платежных систем, банков и службы доставки (рис. 1).

Внутренняя структура интернет-магазина состоит из двух основных частей: фронт-офиса и бэк-офиса. Фронт-офис – это непосредственно интерфейс, через который магазин осуществляет торговую деятельность в Интернете.

Фронт-офис создается на основе сервера, организованного на веб-узле провайдера, и базы данных магазина, под управлением CMS системы. Эта база данных обязательно включает следующие специальные функциональные блоки:

- каталог товаров: витрина, описание товаров, наличие (доступность, остатки), цена;

- механизмы поиска и формирования корзины, управление корзиной;

- механизмы выбора валюты для цен;
- механизм регистрации и аутентификации клиентов;
- механизмы создания заказов и автоматического резервирования товаров, а также выбора средств оплаты и доставки;

- механизм оплаты на сайте (желательно несколько вариантов оплаты с помощью различных платежных систем, как банковских, так и небанковских).

Бэк-офис представляет собой комплекс информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), основанный на системах управления данными, и включает модули:

- ведение каталога, обработки заказов, обмена данными с сервером;

- ведения бухгалтерского учета;
- обеспечение Интернет-маркетинга и работы с клиентами (онлайн консультации и поддержка), маркетинговый анализ и реклама;

- выполнение логистических процессов (формирование заявок на поставку, поставки товаров на склады);

- ведение складского учета (остатки, комплектация заказов клиентов, упаковка заказов клиентов, передаче в службу доставки).

В Интернет-среде находятся целевая аудитория, предоставляемые определенные ценности. В этой среде осуществляется формирование ассортимента, прием заказов, оплата и доставка товара. Определение целевой аудитории, как совокупности потенциальных и реальных клиентов, имеющих доступ в Интернет, желающих купить определенный товар либо услугу, позволяет персоналу Интернет-магазина более эффективно продавать, правильно определить нишу, оценить размер рынка, потенциал нового товара или услуги. Таким образом, имеем трехмерную модель бизнеса электронной торговли в цифровой экономике: целевая аудитория – в глобальной компьютерной сети, предлагаемый товар – оцифрованный товар, способ реализации бизнес-процессов – цифровые технологии (электронная витрина, Интернет-банкинг, электронные платежи, цифровой маркетинг). Таким образом, цифровая технология становится составной частью бизнес-модели. В соответствии с моделью Абелла, понимание клиентов, их потребностей и технологий удовлетворения этих потребностей гораздо более важны, чем просто попытка понять исследуемую отрасль и производимую в ней продукцию.

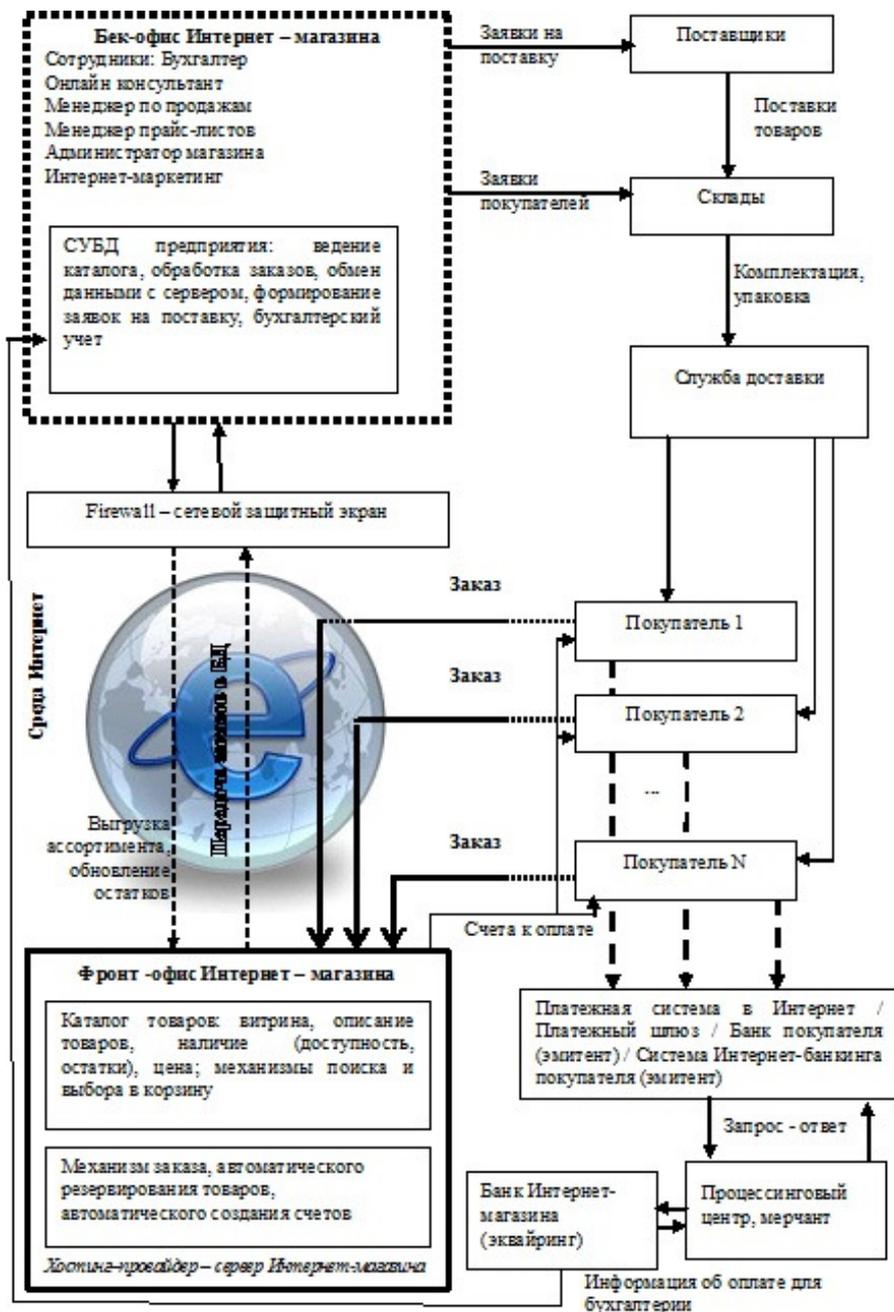


Рис. 1. Схема взаимодействия покупателей и продавцов в Интернет-среде

Изменение условий предпринимательства в виртуальных сообществах можно проследить с применением бизнес-модели Александра Остервальдера. Он считает, что бизнес-модель состоит из следующих девяти структурных блоков: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек [10]. Взаимоотношения с покупателями в условиях применения Интернет-технологий, характеризуются увеличением роли SMM (social media marketing) – инструментов в целях привлечь внимания к бренду или

товару, с персонализацией отдельных участников, вовлеченных в сетевые виртуальные сообщества [11, 12].

С учетом этого рассмотрим специфику компонентов бизнес-модели Александра Остервальдера в электронной торговле в виртуальных сообществах. Следующий шаг после создания бизнес-модели по шаблону девяти структурных блоков модели Остервальдера – это графическая интерпретация бизнес-модели в виде MindMap – структурной карты представления организационных знаний, можно представить с помощью системы MindMeister или любой другой системы представления интеллект-карт (рис. 2).



Рис. 2 - Анализ компонентов бизнес-модели электронной торговли в виртуальных сообществах с выделением специфики компонент

При определении специфики в интеллект-карте отмечено, что современные технологии и виртуальная среда трансформируют торговую бизнес-модель во всех ее компонентах: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек. Дана характеристика этим компонентам в виртуальных сообществах: клиентами являются пользователи социальной сети, в которой им предлагают площадки для коммуникации, товары и услуги, валюту сообщества с банковскими гарантиями, виртуальные встречи в сети, доход может обеспечиваться собственной рекламной платформой, подписной моделью, взаимоотношениями с покупателями в условиях применения Интернет-технологий. Отмечено увеличение роли SMM (social media marketing) –инструментов в целях привлечения внимания к бренду или товару, с персонализацией отдельных участников, вовлеченных в сетевые виртуальные сообщества. Ключевыми ресурсами

когнитивно-информационных технологий, реализованных в виртуальных сообществах, являются аватар (публичное графическое представление пользователя) и коллективная компетенция (способность группы работать вместе в направлении общей глобальной цели и приводить к созданию коллективного результата).

Анализ бизнес-модели свидетельствуют о том, что в социальных сетях, как правило, компания имеет два вида деятельности: коммерческую и благотворительную, поэтому предприниматели обычно регистрируются в двух юрисдикциях: как ООО или ИП (чтобы вести коммерческую деятельность) и как НКО (чтобы получить финансирование). Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», за одиннадцать лет реализовал 256 проектов, в которых применимы принципы социального предпринимательства [13].

Торговля в условиях структурных рыночных трансформаций превращается в сложную динамическую систему, которая функционирует в рамках социально-экономических процессов рыночной среды. Все возможные последствия позитивных и негативных воздействий внешней и внутренней среды, в том числе и технологического характера, имеют весомое влияние и

на торговлю. Торговая выручка от реализации товаров и услуг является важным источником поступления денежных средств в бюджет государства и, таким образом, обеспечивает финансово-экономическую стабильность государства. В составе ста крупнейших предприятий России в 2017 году – 18 операторов розничной торговли. Интеграция цифровой

инфраструктуры в розничную торговлю позволяет получить определенные преимущества на рынке и оперативно реагировать на запросы потребителей, о чем свидетельствуют данные о позициях компаний розничной торговли в рейтинге крупнейших российских компаний за 2017 год (табл. 1) [14].

Таблица 1 - Позиции компаний розничной торговли, вошедших в рейтинг 100 крупнейших российских компаний за 2017 год

№	Место в рейтинге	Название компании розничной торговли	Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) за 2016 год, млрд. руб.	Изменение за 2017 год, млрд. руб.	Штаб-квартира
1.	3	X5 Retail Group	1033.7	+224.9	Москва
2.	20	Дикси	311.2	+38.9	Москва
3.	21	Лента	306.4	+53.6	Санкт-Петербург
4.	29	Протек	241.5	+46.2	Москва
5.	30	Катрен	239	+25.2	Москва
6.	35	Merlion	191.8	+24.7	Красногорск
7.	37	М.Видео.	183.2	+21.5	Москва
8.	38	О'Кей.	175.5	+13	Москва
9.	41	СНС	161.3	+7	Москва
10.	46	DNS	151	+16	Владивосток
11.	48	Рольф.	149.4	+35.3	Москва
12.	51	Красное и Белое	145	+62.5	Челябинск
13.	67	Эльдорадо.	112.5	+12.9	Москва
14.	75	Мажор	100	+18	Москва
15.	81	Связной	95.9	+3.3	Москва
16.	82	KDV-Групп	95.3	+14.4	Томск
17.	87	Спортмастер	91.9	+5	Москва
18.	100	Детский мир	79.5	+19	Москва

Все операторы розничной торговли имели в 2017 году позитивную динамику по показателю выручки от реализации. Лидирующую позицию по этому показателю заняла сеть магазинов X5 Retail Group – 1258,6 млрд. руб. При сравнении тенденций онлайн и офлайн розничной торговли было выяснено, что абсолютным лидером в темпах роста продаж является не традиционная торговля, а электронная. По данным Федеральной службы государственной статистики и Ассоциации компаний Интернет-торговли объем электронной торговли за 2017 год вырос на 13 % и составляет 1,04 трлн. рублей, что составляет 3,5 % от оборота розничной торговли в РФ [15].

Уровень, на котором Интернет-технологии используются на торговых предприятиях, зависит от относительной зрелости Интернет-предприятия, его потребителей, перечня предоставляемых товаров и услуг [16, 17, 18]. В современных условиях происходит открытие торговыми сетями полноценных Интернетовских магазинов, которые повторяют и дополняют каталоги офлайн-точек продаж, обеспечивают использование улучшенной коммуникации и выход на новые рынки. Омниканальная бизнес-модель розничной торговли позволяет

обеспечить интегрированный подход к покупателю, при котором он самостоятельно выбирает наиболее оптимальный для себя канал совершения покупки [19, 20].

При этом в условиях современного инновационного развития торговли к ее отраслевой специфике следует отнести трансфер технологий, который обеспечивает применение инновационного оборудования, роботов и технологий [21]. В российских торговых сетях имеется опыт применения сервисных антропоморфных (человекоподобных) роботов. Их применение позволяет: удержать внимание покупателя, увеличить поток покупателей, вернуть клиента за повторной покупкой. Главная цель – увеличение продаж торгового предприятия. Однако оснащение магазинов роботами-консультантами могут позволить себе лишь крупные торговые сети, так как стоимость одного сервисного робота может достигать одного миллиона, а роботизация торгового склада – нескольких десятков миллионов долларов США.

В целом цифровая экономика представляет новые возможности и, безусловно, является позитивным фактором социально-экономической жизни общества, значительную роль в капитализации компаний играют нематериальные (цифровые активы), они в современных условиях выходят на приоритетные позиции.

## III ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Данные в цифровом виде являются ключевым ресурсом цифровой экономики. На основе цифровых данных и цифровых технологий обеспечивается экономический рост. Цифровая экономика характеризуется ростом доли знаний, инноваций, ростом доли, доминирующей над сферой производства, сферы услуг. При этом внедрение цифровых технологий в компании зависит от наличия у нее организационных знаний о Интернет-технологиях, мобильной связи, о технологиях электронных платежей, логистике, технологиях создания и использования робототехники.

2. В условиях цифровой экономики увеличивается число торговых предпринимательских структур, которые уходят в виртуальные миры, и при этом решают социальные задачи в рамках виртуального предпринимательства. При этом возникает проблема по выяснению специфических особенностей бизнес-модели в виртуальном сообществе.

3. Современные технологии и виртуальная среда трансформируют торговую бизнес-модель во всех ее компонентах, к которым относятся: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек.

4. Бизнес-модель электронной торговли является отражением цифровой структуры организационных знаний торговых сетей.

5. Трансфер технологий является одним из видов экономической деятельности в секторе «B2B», который способствует применению сервисных роботов, роботизации складов в торговле.

## БИБЛИОГРАФИЯ

- [1] Philip E. Hendrix (2014) How Digital Technologies Are Enabling Consumers and Transforming the Practice of Marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22:2, 149-150, DOI: 10.2753/MTP1069-6679220209
- [2] Lee Quinn, Sally Dibb, Lyndon Simkin, Ana Canhoto, Mathew Analogbei, (2016) "Troubled waters: the transformation of marketing in a digital world", *European Journal of Marketing*, Vol. 50 Issue: 12, pp.2103-2133, <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0537>
- [3] Mikko Hänninen, Anssi Smedlund, Lasse Mitronen, (2017) "Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation", *Baltic Journal of Management*, <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>
- [4] Майорова Е.А. Нематериальные ресурсы торговых организаций // *Экономика. Бизнес. Банки*. – 2016. – № 2(15). – с. 111-122.
- [5] Reddy, S. K., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead, *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10-17. doi: <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>
- [6] Сливотски, А. Миграция ценности. Что будет с ва-шим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2006.
- [7] Сливотски, А. Маркетинг со скоростью мысли / А. Сливотски, Д. Моррисон. – М.: Изд-во Эксмо, 2002.
- [8] Are you sure you have a strategy? Donald C Hambrick; James W Fredrickson *The Academy of Management Executive*; Nov 2001; 15, 4; ABI/INFORM Global pp. 48-59.
- [9] Abell D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, — Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980. 10.Александр Остервальдер. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 288 с.

- [10] Ronan de Kervenoael, Domen Bajde & Alexandre Schwob (2018) Liquid retail: cultural perspectives on marketplace transformation, *Consumption Markets & Culture*, 21:5, 417-422, DOI: 10.1080/10253866.2018.1462583
- [11] Алексина С.Б. Совершенствование системы управления каналами дистрибуции товаров в условиях цифровой экономики // *Экономика и предпринимательство*. – 2017. – № 9-4(86-4). – с. 768-771.
- [12] Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» [электронный ресурс] // URL: <http://www.nb-fund.ru/> (дата обращения 21.10.2018).
- [13] 200 крупнейших российских частных компаний — 2017 [электронный ресурс] // URL: <http://www.forbes.ru/rating/350675-200-krupneyshih-rossiyskih-kompaniy-2017> (дата обращения 21.10.2018).
- [14] Федеральная служба государственной статистики. Розничная торговля, услуги населению, туризм [электронный ресурс] // URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail) (дата обращения 21.10.2018).
- [15] Ревина С.Ю. Тенденции и перспективы российской электронной коммерции // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. – 2017. – Том 25. – №4. С. 487-497. DOI: <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-4-487-497>
- [16] Панкина Т.В., Никишин А.Ф., Бойкова А.В. Привлечение и удержание покупателей в электронной торговле // *Российское предпринимательство*. — 2018. — Том 19. — № 3. — С. 683-696. doi: 18334/гр.19.3.38826
- [17] Кошев Н.С. Некоторые аспекты электронной торговли товарами за рубежом // *Научный альманах*. – 2016. – № 3-1 (17). – с. 175-181. – doi: 10.17117/na.2016.03.01.175
- [18] Самусев Н.С. Состояние и перспективы электронной торговли в России // *Научный альманах*. – 2016. – № 6-1(19). – с. 194-197. – doi: 10.17117/na.2016.06.01.194
- [19] Rayport J. F., Jaworski B. J. *Introduction to e-commerce*. Boston, McGraw-Hill Irwin Marketplace, 2003.
- [20] Олифиров А.В., Карашук О.С., Майорова Е.А. Организационно-экономические аспекты трансфера технологий в торговле // *Российское предпринимательство*. – 2018. – Том 19. – № 3. – С. 619-632. doi: 10.18334/гр.19.3.38820
- [21] Робототехнические системы [электронный ресурс] // URL: <https://retailer.ru/robototekhnicheskie-sistemy> (дата обращения 21.10.2018)

# Transformation of Business Models in the Digital Economy

A.V. Olifirov, K.A. Makoveichuk, S.A. Petrenko

**Abstract** - The article examines the transformation of business models in the digital economy. It has been determined that the digital economy is characterized by an increase in the share of knowledge, innovation, an increase in the share of services and intangible assets. Analyzed various approaches to the construction of business models. Considered changing business models on the example of e-commerce. It is noted that modern technologies and the virtual environment transform the trading business model in all its components: consumer segments, value propositions, distribution channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, cost structure. Characteristics of these components in virtual communities are given: clients are users of a social network in which they are offered platforms for communication, the goods and services, community currency with bank guarantees, virtual meetings on the network, income can be provided by own platform of advertise, by subscription model, by customer relationships. The growing role of SMM tools with the personalization of individual participants involved in online virtual communities, used to draw attention to a brand or product, is highlighted. The key resources of cognitive information technologies implemented in virtual communities are avatar (public graphical representation of the user) and collective competence (the ability of the group to work together and lead to the creation of a collective result). A graphical interpretation of the business model in the form of MindMap, a structural map of the presentation of organizational knowledge, was performed using the MindMeister system. It is shown that the level at which Internet technologies are used in trade enterprises depends on the relative maturity of the Internet enterprise, its consumers, the list of goods and services provided. With this in mind, retailers open up full-fledged online stores that repeat and complement catalogs of offline sales points, ensure the use of improved communication and access to new markets. Omnichannel retail business model allows you to provide an integrated approach to the buyer, in which he chooses the most optimal channel for making a purchase.

**Keywords** - digital economy, business model, technology, e-commerce, knowledge, virtual community, transformation.

## REFERENCES

1. Philip E. Hendrix (2014) How Digital Technologies Are Enabling Consumers and Transforming the Practice of Marketing, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22:2, 149-150, DOI: 10.2753/MTP1069-6679220209
2. Lee Quinn, Sally Dibb, Lyndon Simkin, Ana Canhoto, Mathew Analogbei, (2016) "Troubled waters: the transformation of marketing in a digital world", *European Journal of Marketing*, Vol. 50 Issue: 12, pp.2103-2133, <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0537>
3. Mikko Hänninen, Anssi Smedlund, Lasse Mitronen, (2017) "Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation", *Baltic Journal of Management*, <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>
4. Mayorova E.A. Intangible resources of trade organizations // *Economy. Business. Banks*. - 2016. - № 2(15). - c. 111-122. (In Russian)
5. Reddy, S. K., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead, *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10-17. doi: <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>
6. Slivotsky, A. Migration values. What will happen to your business the day after tomorrow? / A. Slivotsky. - М.: Publishing house of Mann, Ivanov and Ferber, 2006. (In Russian)
7. Slivotsky, A. Marketing with the speed of thought / A. Slivotsky, D. Morrison. - М.: Publishing house Eksmo, 2002. (In Russian)
8. Are you sure you have a strategy? Donald C Hambrick; James W Fredrickson *The Academy of Management Executive*; Nov 2001; 15, 4; ABI/INFORM Global pg. 48-59.
9. Abell D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, — Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1980.
10. Ronan de Kervenoael, Domen Bajde & Alexandre Schwob (2018) Liquid retail: cultural perspectives on marketplace transformation, *Consumption Markets & Culture*, 21:5, 417-422, DOI: 10.1080/10253866.2018.1462583
11. Aleksina S.B. Improving the management of distribution channels in the digital economy // *Economy and Entrepreneurship*. - 2017. - № 9-4(86-4). - c. 768-771. (In Russian)
12. Fund of regional social programs "Our Future" [electronic resource] // URL: <http://www.nb-fund.ru/> (дата обращения 21.10.2018). (In Russian)
13. 200 largest Russian private companies - 2017 [electronic resource] // URL: <http://www.forbes.ru/rating/350675-200-krupneyshih-rossijskih-kompaniy-2017> (дата обращения 21.10.2018). (In Russian)
14. Federal State Statistics Service. Retail trade, public services, tourism [electronic resource] // URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail) (дата обращения 21.10.2018). (In Russian)
15. Revinova S.Yu. Trends and prospects of Russian e-commerce // *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economy*. - 2017. - Vol. 25. - №4, pp. 487-497. DOI: <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-4-487-497> (In Russian)
16. Pankina T.V., Nikishin A.F., Boykova A.V. Attracting and retaining buyers in electronic commerce // *Russian Journal of Entrepreneurship*. - 2018. - Vol. 19. - No. 3. - Pp. 683-696. doi: 18334/rp.19.3.38826 (In Russian)
17. Koshev N.S. Some Aspects of Electronic Commerce in Goods Abroad // *Scientific Almanac*. - 2016. - № 3-1 (17). - c. 175-181. - doi: 10.17117/na.2016.03.01.175 (In Russian)
18. Samusev N.S. The State and Prospects of Electronic Commerce in Russia // *Scientific Almanac*. - 2016. - № 6-1(19). - c. 194-197. - doi: 10.17117/na.2016.06.01.194 (In Russian)
19. Rayport J. F., Jaworski B. J. *Introduction to e-commerce*. Boston, McGraw-Hill Irwin Marketspace, 2003.
20. Olifirov AV, Karashchuk OS, Mayorova E.A. Organizational and economic aspects of technology transfer in trade // *Russian Entrepreneurship*. - 2018. - Vol. 19. - No. 3. - Pp. 619-632. doi: 10.18334/rp.19.3.38820 (In Russian)
21. Robotic systems [electronic resource] // URL: <https://retailer.ru/robototekhnicheskie-sistemy> (request date 21.10.2018). (In Russian)