

РАЗРАБОТКА УНИВЕРСАЛЬНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОНЛАЙН-РЕТЕЙЛА

И. С. Пушкин

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье представлен анализ шаблонов бизнес-моделей, активно использующихся в аналоговую эпоху, и предложен авторский шаблон бизнес-модели онлайн-ритейла, включающий следующие элементы: ценность для целевых групп клиентов; продукты/услуги, производимые компанией; их качество; функционал; создаваемая дополнительная ценность; взаимодействие с клиентами; технологические платформы; инновации; сервисы; цифровые цепочки создания ценности; поставщики, готовые взаимодействовать в цифровом формате; технологии управления; риски. У методик, использующихся в аналоговую эпоху, есть определенные недостатки. С одной стороны, они являются универсальными, а с другой – не учитывают определенную специфику, характерную для бизнес-моделей цифровой эпохи. В частности, отсутствуют такие элементы, как технологическая платформа, а также технологии, используемые не только для организации цифровых цепочек создания ценности, но и для дальнейшего эффективного цифрового управления. На основе анализа существующих методик построения бизнес-моделей и ключевых элементов бизнес-моделей мировых лидеров в области производства и продаж продукции предлагается шаблон бизнес-модели, адаптированный для построения онлайн-ритейла в условиях цифровой трансформации. Разработанный шаблон бизнес-модели можно использовать для запуска стартапа онлайн-ритейла или перевода существующего офлайн-бизнеса в онлайн-формат.

Ключевые слова: бизнес-модель, онлайн-ритейл, цифровая эпоха, цифровая трансформация, элементы бизнес-модели.

THE DEVELOPMENT OF GENERIC BUSINESS MODELS OF ONLINE RETAILERS

Ilya S. Pushkin

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The analysis of templates of the business models which are actively used during an analog era is presented in article and the author's template of a business model of an online retail including the following elements is offered: value for target groups of clients; the products/service made by the company, their quality, functionality, the created additional value; interaction with clients; technological platforms; innovations; services; digital chains of creation of value; the suppliers ready to interact in a digital format; technologies of management; risks. The presented techniques which are used during an analog era have certain shortcomings. On the one hand, they are universal, and with another – do not consider the certain specifics characteristic of business models of a digital era. In particular, there are no such elements as the technological platform and also the technologies used not only for the organization of digital chains of creation of value, but also for further effective digital control. On the basis of the analysis of the existing techniques of creation of business models and key elements of business models of world leaders in the field of production and sales of production the business model template adapted for creation of an online retail in the conditions of digital transformation is offered. The developed template of a business model can be used for start of a startup of the online retail or the translation existing offline - business in an online format.

Keywords: business model, online retail, digital era, digital transformation, business model elements.

Для разработки и реализации бизнес-моделей в аналоговой эпохе использовалась методика, предложенная А. Остервальдером и И. Пинье [6]. Соглас-

но данной методике построение бизнес-модели основывалось на определении 9 ключевых элементов: ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, предос-

тавленная ценность, взаимоотношения с клиентами, клиенты, ключевые ресурсы, каналы сбыта, издержки, доходы.

Отечественными специалистами в области менеджмента разработана методика формирования бизнес-моделей, включающая 14 ключевых элементов:

1. Проекты (идея и содержание проектов, которые планируется реализовать).

2. Факторы и риски среды функционирования (анализ рисков, связанных с реализацией проектов).

3. Продукты/услуги (основные параметры, характеристики, функционал производимых продуктов/услуг).

4. Клиенты (определение целевых групп клиентов, идентификация или формирование спроса).

5. Каналы продвижения (выбор наиболее технологичных и результативных каналов).

6. Ресурсы (подбор ресурсов, соответствующих требованиям, необходимым для создания работ/услуг).

7. Поставщики (выбор поставщиков, обеспечивающих своевременные поставки качественных ресурсов).

8. Цепочки создания ценности (определение этапов и сценариев реализации цепочек создания ценности).

9. Персонал (подбор квалифицированного персонала, отвечающего требованиям бизнеса).

10. Инновационные технологии (внедрение наиболее целесообразных инноваций, востребованных конкретным бизнесом).

11. Собственники (определение роли собственников и их взаимоотношений с менеджментом).

12. Партнеры (подбор и выстраивание отношений с ключевыми партнерами для совместной эффективной реализации цепочек создания ценности).

13. Конкуренты (идентификация основных существующих и потенциальных конкурентов, а также возможных товаров-заменителей, выстраивание отношений с конкурентами).

14. Контрагенты (выбор контрагентов для обеспечения эффективной деятельности).

Представленная методика может использоваться для разработки бизнес-моделей компаний, функционирующих согласно принципам, сложившимся в аналоговую эпоху.

Модель S.P.A.C.E. используется для анализа рынков, а также правил поведения на них при организации стартапов, и включает в себя следующие элементы:

– **Supplier** – как компанию оценивают в качестве поставщика ее клиенты;

– **Product** – какой продукт производит компания, какие у него характеристики и преимущества;

– **Average Revenue Per Paying USER** – какой у компании доход на одного платящего клиента;

– **Customer Flow** – с каким потоком клиентов работает компания;

– **Evaluation** – как клиенты компании принимают решение о покупке продукта.

Взаимодействие с клиентами в методике основывается на концепции CRM (управление взаимоотношениями с клиентами) и устоявшихся подходах, используемых в маркетинге, однако не учитывает специфику онлайн-клиентской сети и принципы сетевых контактов с потребителями.

В модели Остервальдера отсутствуют элементы, связанные с использованием современных технологий для цифровизации бизнеса и построения цифровых цепочек создания ценностных предложений. Однако в цифровую эпоху такие элементы построения бизнес-модели являются одними из ключевых.

Так, например, крупнейшая в мире розничная сеть Wal-Mart является лидером в области внедрения RFID-меток, позволяющих автоматически идентифицировать объекты, что существенно оптимизирует логистические процессы цепочек создания ценности.

Компания Netflix стала лидером по аренде Blu-Ray, предлагая цифровой контент по модели подписки. Получение сле-

дующего Blu-Ray возможно только после отправки обратно по почте предыдущего. С компанией сотрудничает большое количество студий, таких как 20th Century Fox, Paramount, Disney, Warner Brothers и др.

Бизнес-модель компании Amazon основывается на следующих элементах:

- удобство выбора и покупки продукции;
- простота процессов приобретения продукции;
- скорость реализации процессов;
- информация, помогающая при принятии решений;
- широкий ассортимент;
- низкие цены;
- надежность обработки заказов.

По мнению Amazon, только совместная комбинация данных элементов формирует синергетический эффект и дополнительную потребительскую ценность, необходимую для сохранения лояльности клиентов в цифровую эпоху.

Анализируя элементы бизнес-модели Amazon, можно сделать вывод, что их комбинация возможна только за счет использования современных цифровых платформ и онлайн-сервисов с качественным и функциональным цифровым контентом.

Бизнес-модель одной из самых успешных мировых корпораций Microsoft включает следующие элементы:

- разработку кодов штатными высококвалифицированными специалистами;
- высокий уровень оплаты труда сотрудников и специальные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны;
- недоступность исходных кодов для пользователей программных продуктов;
- бесплатную техническую поддержку.

Данная бизнес-модель ориентирована на сохранение ценности за счет обеспечения качества и технологичности продукции, а также постоянного сопровождения клиентской сети.

На основе анализа существующих методик построения бизнес-моделей предлага-

ется шаблон бизнес-модели, адаптированный для построения онлайн-ритейла в условиях цифровой трансформации.

Первые попытки такой трансформации были осуществлены еще в 1970-е гг., когда началась автоматизация производственных процессов мировой промышленности, что позволило существенно увеличить масштабы производства.

Цифровые процессы, которые запускаются в конце 2010-х, направлены на цифровизацию и интеграцию всех элементов компаний, меняя сложившуюся парадигму управления бизнесом.

Цифровая трансформация начинает восприниматься не как модный тренд, а как необходимое условие для выживания и развития бизнеса с учетом высокой скорости изменений в среде функционирования.

Результативность бизнеса и бизнес-модели выражается его стоимостью, т. е. суммой стоимостей активов и денежных потоков, которые генерируются за счет реализации цепочек создания ценности.

Такие потоки обеспечиваются за счет удовлетворенности клиентов создаваемой ценностью, в результате получения которой они готовы тратить денежные средства. Соответственно, первым элементом бизнес-модели является *ценность для целевых групп клиентов*. Целевые группы в цифровую эпоху представлены в виде клиентских сетей, взаимодействие в которых осуществляется с помощью онлайн-технологий, позволяющих потребителям быть постоянно на связи. Такие группы формируются в социальных сетях, а также форумах, где обсуждаются актуальные для всех участников вопросы.

Исследование потребностей клиентских сетей позволяет определить факторы, влияющие на создание дополнительной ценности. Анализ данных клиентских сетей дает возможность получить информацию, необходимую для принятия решений о том, какую продукцию/услугу следует производить.

Цифровой век требует отказа от неизменных ценностных предложений, в противном случае компании просто не смогут добиться успеха. В подтверждение этому можно привести пример бизнес-модели агентства по продаже недвижимости. Основная ценность брокеров заключалась в предоставлении клиентам информации об объектах недвижимости. Однако с появлением онлайн-платформ такая ценность исчезла, так как новые технологии обеспечили прозрачный доступ ко всем представленным на рынке предложениям. Агентствам пришлось трансформировать бизнес-модель, адаптируя ее к новым условиям рынка. В результате ценность стала заключаться не просто в хранении и предоставлении информации об объектах недвижимости, но и в анализе такой информации, профессиональной юридической консультации, формировании заключений о перспективах рынка недвижимости, инвестиционной привлекательности конкретного объекта и т. д. Клиент готов оплачивать услуги агента в том случае, если он получит дополнительную ценность, которая может заключаться в организации скидки, выборе более привлекательного инвестиционного объекта, подборе недвижимости, превосходящей его ожидания.

По мнению М. Портера, Дж. Роджерса и др., существуют три варианта ценностных предложений, позволяющих уйти от формата «существующее ценностное предложение для существующих клиентов» в случае замедления темпов развития и спада [9–11]:

- существующее ценностное предложение для новых клиентов;
- новое ценностное предложение для существующих клиентов;
- новое ценностное предложение для новых клиентов.

Таким образом, формирование ценностного предложения заключается в предоставлении *продуктов/услуг, производимых компанией, их качеств, функционала, создаваемой дополнительной ценности*. Цифровая

эпоха рождает умную продукцию, производство которой требует наличия многоуровневой технологической платформы, через которую осуществляется взаимодействие пользователя, продукта и производителя.

Третьим элементом бизнес-модели является *взаимодействие с клиентами* (способы, каналы, инструменты). Цифровая эпоха формирует новые каналы взаимодействия с клиентами, ключевое отличие которых заключается в вовлечении клиента в процесс создания продукта/услуги на любой стадии реализации цепочки создания ценности.

Взаимодействие с клиентом может осуществляться через социальные сети, онлайн-порталы, приложения, цифровые платформы и должно обеспечивать клиента всей необходимой информацией, при этом исключая навязчивость и негативную реакцию.

Важным аспектом взаимодействия является обратная связь, необходимая для детального осознания ценности, которую хочет получить клиент. Многие компании, функционирующие в различных отраслях (строительство, медицина, производство одежды, предметов мебели, услуги такси и т. д.), не учитывающие данный фактор, теряли серьезную долю рынка.

Инструменты установления взаимоотношений с клиентами основываются на *технологических платформах*, используемых для организации онлайн-бизнеса.

Существуют различные типы платформ:

- агрегаторы (организуют взаимодействие между покупателями и продавцами);
- транзакционные платформы (обеспечивают выполнение определенных транзакций, связанных с запросами участников);
- блокчейн (распределенные базы данных, объединяющие участников, минуя посредников).

Развитие цифровых технологий существенно улучшает качество технологических платформ, обеспечивая клиентов быстрым

беспрепятственным доступом к необходимым ресурсам и цифровому контенту.

Помимо технологических платформ ключевым фактором успеха выступают *инновации*. В цифровую эпоху использование инноваций является необходимым условием, так как они не просто повышают эффективность деятельности, оптимизируют бизнес-процессы, но и выступают той силой, которая позволяет привлечь и удерживать клиентов.

Инновационные технологии позволяют повысить качество взаимодействия с клиентской сетью, что может стать ключевым фактором выбора для потребителей.

Инновации позволяют развивать *сервисы* в онлайн-ритейле, которые также формируют дополнительную ценность для клиентов. Помимо качества и функционала самих товаров, которые приобретают потребители, важную роль играет процесс взаимодействия с онлайн-магазином. В офлайн-формате продавец-консультант или менеджер по продажам может ответить на вопросы клиентов, а также рекомендует ту или иную продукцию. Такое общение было сформировано веками, и радикальное изменение сложившейся модели взаимодействия требует разработки определенных служб, отвечающих на вопросы клиентов и сопровождающих их все время пребывания на онлайн-портале.

В онлайн-ритейле активно развиваются два типа сервисов: одни направлены на автоматизацию продаж и коммуникаций, другие – на автоматизацию аналитических процессов.

К первой категории сервисов относятся:

- искусственный интеллект, взаимодействующий с клиентом (информирование клиентов о товарах, их свойствах, функционале, ответы на возникающие вопросы, формирование индивидуальных рекомендаций для каждого клиента);

- визуальное распознавание данных (приложения, позволяющие проанализировать фотографию с неизвестным товаром, предоставить информацию о таком товаре, а также предложения онлайн-

ритейлеров, у которых возможно приобрести данный товар);

- приложения для хранения банковских карт (технологии, используемые в смартфонах для оплаты заказов с помощью размещенных в них банковских карт с верификацией по отпечатку пальца или сканированию сетчатки глаза);

- организация логистики (доставка товаров в удобные для клиента время и место с возможностью гибкой настройки и внесения изменений со стороны покупателей);

- сервисы обратной связи (сервисы, позволяющие оценить качество взаимодействия с клиентом, его удовлетворенность);

- сервис CPA-сетей (Cost Per Action позволяет увеличить количество онлайн-заказов за счет большого количества партнеров и наличия трекеров, отслеживающих все действия сторон).

Вторая категория включает следующие сервисы:

- сервис клиентской аналитики (математические модели, формирующие ядро сервиса и позволяющие осуществлять сегментацию клиентов, предсказательную аналитику, которая предоставляет информацию об интересах клиентов к той или иной категории товаров, прогнозирование притока и оттока клиентов);

- сервис Big Data (технологии анализа больших объемов данных о клиентах, их предпочтениях и др.);

- сервис тайного покупателя (использование автоматизированных площадок с базой тайных покупателей, взаимодействие с которыми осуществляется в онлайн-режиме, что позволяет оперативно и менее затратно контролировать качество процессов).

Реализация сервисов, направленных на обеспечение дополнительной ценности для клиентов, является одним из этапов цепочки создания ценности в онлайн-ритейле. Соответственно, ключевым элементом бизнес-модели выступают *цифровые цепочки создания ценности*.

Компаниям стали доступны большие потоки данных и возможности создания

умной продукции, что вызывает потребность модернизации традиционных направлений деятельности по своей цепочке создания ценности.

Разработка умных продуктов требует новых цифровых технологий, которые в них интегрируются. Это позволяет сократить издержки, так как модернизировать умную продукцию дешевле благодаря гибкости и интегрированности современного программного обеспечения, облачных сервисов, каналов взаимодействия участников бизнес-модели.

Производство умных товаров требует закупки определенных ресурсов и, соответственно, выбора надежных поставщиков, готовых взаимодействовать в цифровом формате.

Процессы закупок ресурсов в аналоговую эпоху включали следующие этапы:

- осуществление мониторинга поставщиков с помощью Интернета или рекомендаций партнеров;
- анализ предложений по ценам и другим условиям поставки;
- заключение договоров на поставку;
- отправка отделом снабжения номера заказа по телефону или электронной почте и согласование времени поставки.

Данные операции в лучшем случае автоматизировались у каждого из участников с помощью ERP-систем.

Цифровизация закупок предполагает сквозную автоматизацию и роботизацию среди участников данного процесса. У заказчика автоматически формируется запрос на ресурсы, требуемые для производства продукции, который обрабатывается, в результате чего анализируются предложения поставщиков, проводится их сравнение и выбирается наиболее целесообразный вариант.

Эффективная реализация цифровых цепочек создания ценности требует модернизации технологий управления, так как изменение объекта управления в отдельности без субъекта не приведет к желаемому результату. Доказательством этому служит тот факт, что использование ана-

логовых технологий в управлении не позволяет оперативно принимать верные решения, вследствие чего замедляется исполнение основных бизнес-процессов, а скорость в цифровой эпохе является одним из ключевых факторов успеха при взаимодействии с клиентами и создании ценности.

Цифровизация управления предполагает ее направленность на разработку мероприятий, доступных менеджерам и реализуемых в онлайн-режиме. Панели управления лиц, принимающих решения, должны постоянно формировать данные об объекте управления и его изменении. Помимо таких данных необходимо наличие типовых решений с анализом последствий их реализации. Менеджер должен видеть не только изменения в показателях, которые уже произошли, но и действия, которые необходимо осуществить, чтобы достичь желаемых значений таких показателей.

Использование технологий виртуальной и дополненной реальности позволит повысить эффективность управления за счет виртуального анализа изменений в объекте управления и формирования информации о его поведении в той или иной ситуации.

Построение цифровых цепочек создания ценности и цифровизация управления позволяют эффективно реализовывать бизнес-модели и получать желаемую прибыль. Исходя из данной логики любой бизнес, использующий технологии цифровой трансформации, может быть успешным, однако на практике можно наблюдать совсем другую ситуацию: выживает сильнейший, а большинство проектов закрываются на разных стадиях развития. Причины этому самые разнообразные: неверные расчеты, изменение законодательства, появление товаров-заменителей, банкротство ключевых поставщиков и т. д. Такие проблемы должны учитываться и анализироваться заранее, что позволит минимизировать риски реализации бизнес-модели.

Прибыль – это плата за риск, который берет на себя предприниматель, реализуя тот или иной проект. Чем выше риск, тем больше может быть прибыль, однако негативные последствия могут носить критичный характер.

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью цифровой системы управле-

ния бизнесом, обеспечивая качественную и количественную оценку принятия и реализации управленческих решений.

Шаблон бизнес-модели для проектов онлайн-ритейла, реализующихся в цифровую эпоху, представлен на рисунке.

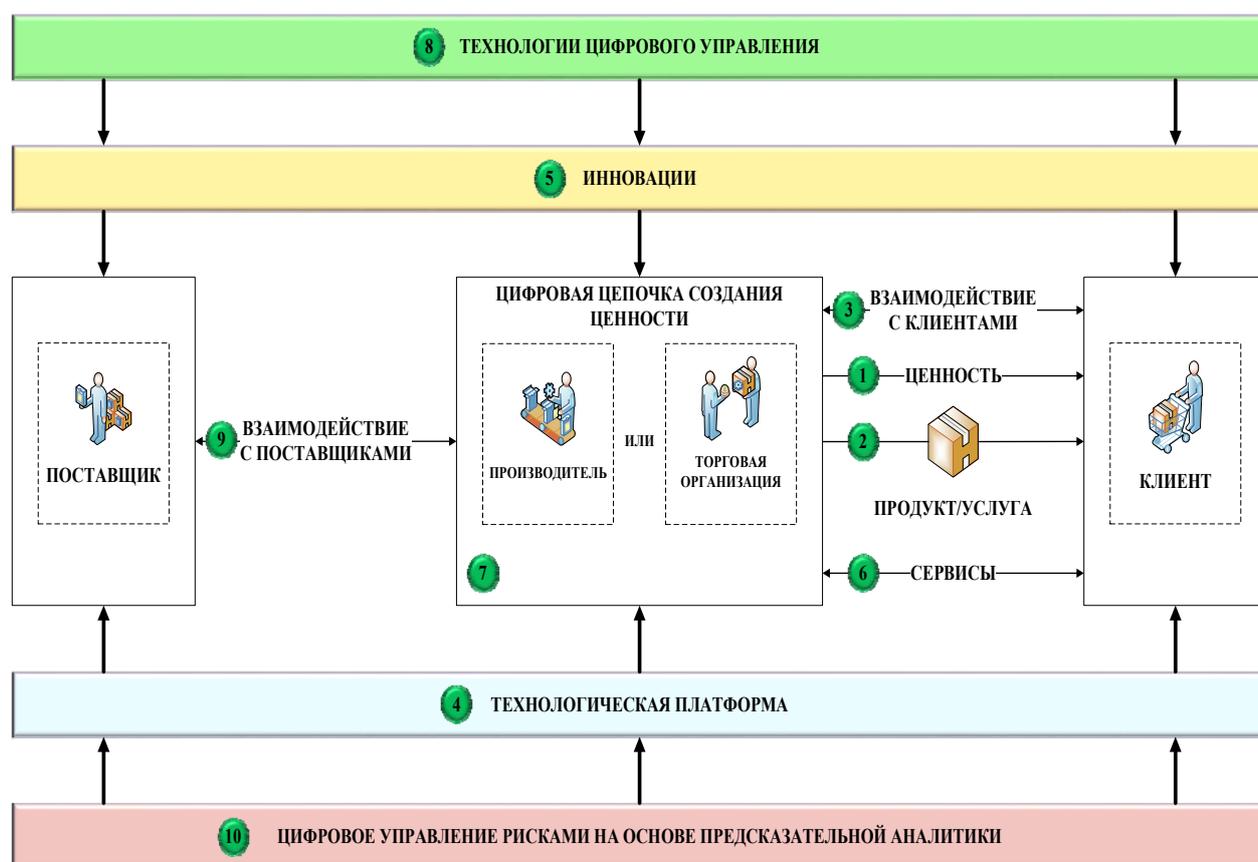


Рис. Шаблон бизнес-модели для проектов онлайн-ритейла, реализующихся в цифровую эпоху

Данный шаблон можно использовать для запуска стартапа онлайн-ритейла или перевода существующего офлайн-бизнеса в онлайн-формат. Однако требуется детальное описание всех составляющих предложенной методики построения биз-

нес-модели, так как в противном случае возможно упущение стратегически важных аспектов построения деятельности, что приведет к ошибкам, а также материальным и временным потерям.

Список литературы

1. Ляндау Ю. В. Факторы управления процессно-ориентированной организации // *Инновации и инвестиции*. – 2013. – № 1. – С. 30–34.
2. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А., Трохов А. А. Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности (на примере торговой деятельности) // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2018. – № 1 (97). – С. 123–131.
3. Мелехова А. С. Развитие рынка электронной коммерции (на примере разработки и реализации проекта интернет-магазина детских товаров) // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2017. – № 4 (94). – С. 111–119.
4. Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2015. – № 1 (79). – С. 106–116.
5. Олейников Б. И., Гаврилов Л. П. Интеллектуальное устройство для сопоставления свойств товара при совершении покупки // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2017. – № 1 (91). – С. 132–137.
6. *Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора*. – М. : Альпина Паблишер, 2018.
7. *Печерских В. В., Бельцев Г. М. Внедрение ERP-решений на платформе «1С:Предприятие»*. – СПб. : БХВ-Петербург, 2015.
8. Попенкова Д. К. Стратегии международных ретейлеров // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2017. – № 3 (93). – С. 120–126.
9. Портер М., Хампелманн Дж. Революция в производстве // *Harvard Business Review*. Россия. – 2015. – 30 октября.
10. Портер М., Хампелманн Дж. Руководство по дополненной реальности // *Harvard Business Review*. Россия. – 2018. – 4 декабря.
11. Роджерс Дж. Цифровая трансформация. – М. : Точка, 2018.
12. Шохирева Е. Г. Категорийный подход к управлению ассортиментом в зависимости от форматов торговли // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. – 2018. – № 1 (97). – С. 180–188.

References

1. Lyandau Yu. V. Faktory upravleniya protsessno-orientirovannoy organizatsii [Factors of Management of the Process Focused Organization]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2013, No. 1, pp. 30–34. (In Russ.).
2. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A., Trokhov A. A. Modelirovanie vladel'cheskogo upravleniya biznesom s uchetom riskov ekonomicheskoy bezopasnosti (na primere torgovoy deyatel'nosti) [Modeling Proprietary Management of Business with Regard to Risks of Economic Security (Illustrated by Trade Activity)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 1 (97), pp. 123–131. (In Russ.).
3. Melekhova A. S. Razvitie rynka elektronnoy kommertsii (na primere razrabotki i realizatsii proekta internet-magazina detskikh tovarov) [Developing E-Commerce Market (illustrated by developing and implementing the project of e-shop of children's goods)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 4 (94), pp. 111–119. (In Russ.).

4. Musatova Zh. B. Vliyanie marketingovoy strategii na effektivnost' i pribyl'nost' kompanii [The Impact of Marketing Strategy on Company Efficiency and Profitability]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 1 (79), pp. 106–116. (In Russ.).
5. Oleynikov B. I., Gavrilov L. P. Intellektual'noe ustroystvo dlya sopostavleniya svoystv tovara pri sovershenii pokupki [Intellectual Device to Compare Product Qualities During Purchasing]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 1 (91), pp. 132–137. (In Russ.).
6. Ostervalder A., Pinye I. Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora [Creation of Business Models. Reference Book of the Strategist and Innovator]. Moscow, Alpina Publisher, 2018. (In Russ.).
7. Pecherskikh V. V., Bel'tsev G. M. Vnedrenie ERP-resheniy na platforme «1S:Predpriyatie» [Introduction of ERP Solutions on the Platform "1C:Enterprise"]. Saint Petersburg, BKHV-Petersburg, 2015. (In Russ.).
8. Popenkova D. K. Strategii mezhdunarodnykh retylerov [Strategies of International Retailers]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 3 (93), pp. 120–126. (In Russ.).
9. Porter M., Happelmann J. Revolyutsiya v proizvodstve [Revolution in Production]. *Harvard Business Review. Rossiya*, 2015, October 30. (In Russ.).
10. Porter M., Happelmann J. Rukovodstvo po dopolnennoy real'nosti [Guide to Augmented Reality]. *Harvard Business Review. Rossiya*, 2018, December 4. (In Russ.).
11. Rogers D. Tsifrovaya transformatsiya [Digital Transformation]. Moscow, Tochka, 2018. (In Russ.).
12. Shokhireva E. G. Kategoriynyy podkhod k upravleniyu assortimentom v zavisimosti ot formatov tovgovli [Category Approach to Management of the Range Depending on Trade Formats]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 1 (97), pp. 180–188. (In Russ.).

Сведения об авторе

Илья Сергеевич Пушкин

аспирант кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: kaf.tmbt@rea.ru

Information about the author

Il'ya S. Pushkin

Post-Graduate Student of the Department
for Theory of Management and
Business-Technologies of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: kaf.tmbt@rea.ru