

**Специфика корпоративного управления инновационными
программами в зависимости от характера и состояния экономической
системы сетевой розничной торговли**

Гарнов А.П., д.э.н., профессор, кафедра «Финансовые рынки», Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (РЭУ), Москва, Россия

Ветрова А.Ю., Специалист отдела подготовки проектов,
АО «Атомстройэкспорт» (АО «АСЭ»), Москва, Россия

Аннотация. Актуальность темы обусловлена тем, что сегодня особое место в функционировании современных сетевых торговых организациях занимает разработка инновационных программ, которые нуждаются в корпоративном управлении. Только при условии эффективного корпоративного управления, разработка инновационной программы будет успешной, а её реализация принесёт предприятию большую прибыль. Целью работы является изучение специфики корпоративного управления инновационными программами в зависимости от характера и состояния экономической системы сетевой розничной торговли. Применена методология, использующая в качестве источника информации данные Росстата и торговой розничной сети «X5 Retail Group». В исследовании показано, что корпоративное управление инновационными программами представляет собой комплекс методов и инструментов, направленных на обеспечение слаженной работы сотрудников, в рамках создания инновационных программ. Сделан вывод о том, что в торговой розничной сети «X5 Retail Group» используется корпоративное управление инновационными программами, которое является недостаточно эффективным, ввиду отсутствия управления инновационными идеями сотрудников предприятия. Для решения проблемы было предложено внедрить в корпоративную систему управления современную информационную систему, которая позволила бы повысить эффективность использования интеллекта работников организации.

Ключевые слова: корпоративное управление, ретейлер, инновационные программы, экономическая система, сетевая розничная торговля, COVID-19.

Specifics of corporate management of innovative programs depending on the nature and state of the economic system of network retail

Garnov A.P., Doctor of Economics, Professor, Academic Department «Financial Markets», Plekhanov Russian University of Economics (PRUE), Moscow, Russia

Vetrova A.Yu., Specialist of Project Preparation Department, SAW Direction, Atomstroyexport, JSC (ASE JSC), Moscow, Russia

Annotation. The relevance of the topic is due to the fact that today a special place in the functioning of modern network trading organizations is occupied by the development of innovative programs that need corporate governance. Only under the condition of effective corporate governance, the development of an innovative program will be successful, and its implementation will bring the company a large profit. The purpose of the work is to study the specifics of corporate management of innovative programs, depending on the nature and state of the economic system of network retail. A methodology has been applied that uses data from Rosstat and the X5 Retail Group retail network as a source of information. The study shows that corporate management of innovative programs is a set of methods and tools aimed at ensuring the well-coordinated work of employees within the framework of the creation of innovative programs. It is concluded that the X5 Retail Group retail chain uses corporate management of innovative programs, which is insufficiently effective due to the lack of management of innovative ideas of the company's employees. To solve the problem, it was proposed to introduce a modern information system into the corporate management system, which would increase the efficiency of using the intelligence of employees of the organization.

Keywords: corporate governance, retailer, innovative programs, economic system, network retail, COVID-19.

Введение. В настоящее время, важнейшую роль в работе современных сетевых торгово-розничных организаций играет разработка и реализация инновационных программ, которые позволяют магазинам внедрять новые технологии в свою деятельность и совершенствовать внутренние бизнес-процессы предприятия. Разработка инновационных программ является достаточно долгой процедурой, включающей комплекс мероприятий, одним из которых является корпоративное управление этими программами. Однако, эффективность корпоративного управления инновационными программами будет зависеть от состояния экономической системы сетевой розничной торговли.

Инновационные программы – это система, в которую входят плановые и технические документы с финансовой и расчетной частью проектной инновационной деятельности. Качественная разработка и реализация инновационных программ в обязательном порядке сопровождается корпоративным управлением [1].

Корпоративное управление инновационными программами представляет собой комплекс методов и инструментов, направленных на обеспечение слаженной работы сотрудников, в рамках создания инновационных программ [2].

Основной целью корпоративного управления инновационными программами в торгово-розничном предприятии является получение положительного результата от реализации данных программ [3].

Корпоративное управление инновационных программ состоит из следующих взаимосвязанных элементов, представленных на рис. 1.

Каждый отдельный элемент корпоративного управления инновационными программами выполняет определённые функции.

Главной функцией локальных нормативных документов является регулирование управления инновационной деятельности. К такому документу можно отнести корпоративный стандарт организации.



Рис. 1 – Элементы корпоративного управления

При помощи организационных структур предприятия осуществляется управление и координация разработки и реализации инновационных программ.

Информационная система корпоративного управления предназначена для сбора, анализа, исследования и хранения данных инновационных программ.

Система обучения и аттестации участников, непосредственно занимающихся разработкой инновационных программ, необходима для повышения их квалификации, и получения новых знаний в области инноваций.

Корпоративное управление инновационными программами состоит из следующих процессов: [4]

1) Планирования инновационно-проектной деятельности, которое состоит из постановки цели и задач, а также подробного исследования внешней среды и заинтересованной аудитории в разработке данной программы.

2) Реализации программы, для которой нужно найти необходимые инструменты, материальные ресурсы, а также группу специалистов, способных заняться реализацией разработанных планов.

3) Мониторинга программы, с помощью которого будет осуществлён контроль на время его исполнения. Мониторинг позволяет внести своевременные поправки, в случае ошибок и появления отклонений.

4) Заключительной стадии реализации программы. На данном этапе происходит оформление документации и передача инновационного проекта руководству компании.

Необходимо отметить, что корпоративное управление инновационными программами имеет большую значимость для каждой современной организации. Так, например, в условиях рыночной конкуренции, предприятия должны подбирать наиболее эффективные методы и способы корпоративного управления инновационными программами, что в дальнейшем послужит получению плодотворных результатов от реализации той или иной программы. Кроме того, современные методики и способы корпоративного управления инновационными проектами вызывают особый интерес у руководителей и специалистов функциональных структурных подразделений крупнейших предприятий, в том числе и сетевых торгово-розничных организаций.

Цель исследования — выявить специфику корпоративного управления инновационными программами в зависимости от характера и состояния экономической системы сетевой розничной торговли.

Методология. Для проведения исследования использовались научные работы российских авторов, статистические данные Росстата и данные, полученные в ходе анализа интернет-сайтов торговой розничной сети «X5 Retail Group». В работе использовались метод систематизации и классификации, сравнительный анализ материалов, анализ статистических данных, которые были получены из официальных информационных ресурсов.

Результаты исследования. Ретейлер «X5 Retail Group» является ведущим российским торговым предприятием, основное направление которого — розничная реализация продовольственной продукции. В торговую сеть «X5 Retail Group» входят следующие супермаркеты: «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Карусель». Если рассматривать данные торговые сети в количественном соотношении, то лидирующие позиции займёт магазин «Пятёрочка», так как на

момент 2021 года, число предприятий составляет 17 268, которые успешно функционируют во всех субъектах РФ. Количество остальных торговых сетей представлено на рис. 2 [5].

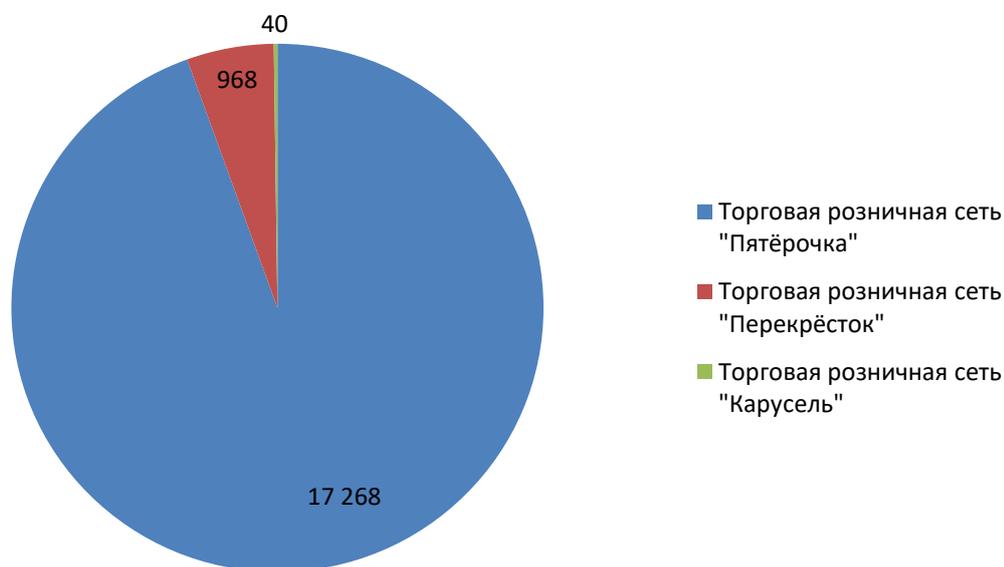


Рис. 2 – Количество торговых сетей ретейлера «X5 Retail Group»

Таким образом, анализ показал, что магазин «Пятёрочка» является крупнейшей российской торговой сетью, в которую входит 17 268 магазинов, функционирующих в 2500 населенных пунктах РФ. Торговая розничная сеть «Пятёрочка» является очень популярным магазином, который знают практически все жители России. Торговое предприятие позиционирует себя как магазин эконом-класса, с относительно недорогой, но свежей продукцией. Кроме того, магазин «Пятёрочка» обладает широким ассортиментом товаров, на которые действуют различные скидки и акции. Рассмотрим характерные особенности других торговых предприятий, входящих в сеть «X5 Retail Group».

Торговая сеть «Перекресток» появилась первой на территории РФ, отличительными особенностями которой были огромные масштабы, открывающихся супермаркетов. На данный момент число магазинов, открытых под брендом «Перекресток» заметно сократилось, что можно объяснить проведением в них реконструктивных работ. Отличительной особенностью магазина «Перекрёсток» является наличие в ассортименте не только

высококачественной продукции, но и различных эксклюзивных товаров. Кроме того, «Перекрёсток» реализует товары собственной торговой марки «СТМ».

Гипермаркеты «Карусель» так же как и предыдущие магазины занимается продажей продовольственных товаров. Однако, по сравнению с магазинами «Пятерочка» и «Перекрёсток», количество предприятий данного бренда всего 40, что говорит о недостаточной популярности этой сети торговых организаций. Как правило, к основным покупателям гипермаркетов «Карусель» относятся рациональные потребители, предпочитающие постоянно ходить за покупками в одно и то же место. Торговая розничная сеть «Карусель», как и «Перекрёсток», реализует товар собственного бренда, что делает его особенным по отношению к другим несетевым магазинам.

Необходимо отметить, что в экономической системе РФ торговая розничная сеть предприятий является подсистемой материальных компонентов экономической деятельности. Сегодня состояние экономической системы сетевой розничной торговли можно оценить, как удовлетворительное, что связано с негативными процессами, происходящими во всём мире. В первую очередь, к негативному фактору, оказывающему прямое воздействие на экономическое состояние сетевой розничной торговли, относится распространение коронавирусной инфекции, которая нарушает эффективное функционирование и развитие современной розничной торговли. Прежде всего, это связано с тем, что в основе торгового процесса находится социэкономический механизм, изменяющийся под воздействием причинных событий окружающей среды, которым оказался COVID-19.

Коронавирусная инфекция повлияла не только на розничную торговлю, но и на многие другие сферы экономики. Однако, сетевая розничная торговля пострадала в наибольшей степени, чем другие сферы, что обусловлено следующими факторами: [6].

- падением денежных доходов населения;
- введением карантина, который оказал отрицательное влияние на падение оборота розничной торговли.

В связи с этим, целесообразно будет проанализировать статистические данные оборота розничной торговли ретейлера «X5 Retail Group». Так, в январе 2021 года падение торгового оборота было зафиксировано сразу в нескольких регионах России. В целом, в список было внесено 54 субъекта, но наибольший процент снижения пришёлся на следующие регионы:

1. Свердловская область, оборот упал на 13,2 %.
2. Омская область, снижение торгового оборота составило 9,9 %.
3. Самарская области – 8,5 %.
4. Нижегородская область, процент спада торгового оборота аналогичен Самарской области, то есть 8,5 %.
5. Мурманская область – оборот снизился на 7,6 % (рис 3) [7].

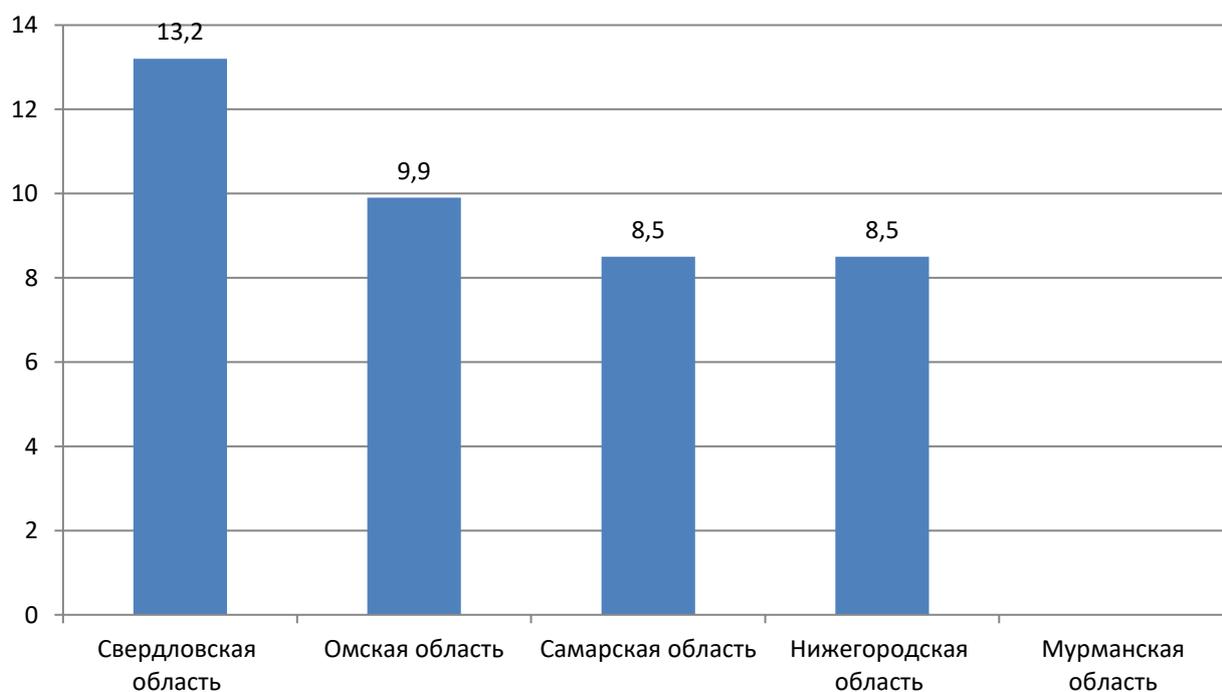


Рис. 3 – Анализ падения торгового розничного оборота ретейлера «X5 Retail Group»

Таким образом, можно констатировать тот факт, что в 2021 году был значительный спад торгового розничного оборота во многих субъектах РФ, который, прежде всего, связан с COVID-19. С целью решения данной проблемы, ретейлер «X5 Retail Group», запланировал разработать и реализовать ряд инновационных программ, которые в свою очередь должны сопровождаться

эффективным корпоративным управлением, специфика которого будет зависеть от выявленного состояния экономической системы сетевой розничной торговли. Для того чтобы разрабатывать данные инновационные программы торговая розничная сеть «X5 Retail Group» открыла специальный цифровой отдел, где осуществляются разработка, корпоративное управление и развитие инновационных программ.

Сегодня разработка и развитие инновационных программ является главным приоритетом ретейлера. Основным новшеством, в рамках инновационных технологий, торговой сети «X5 Retail Group» является использование цифровых сервисов, которые получили наибольшую популярность и востребованность в условиях пандемии коронавируса. Так, например, во время карантинных мер, которые были введены для борьбы с распространением коронавирусной инфекции на территории РФ, потребителям особо было необходимо получение продуктов самым безопасным для них способом, то есть без непосредственного посещения торгового предприятия. Для решения данной проблемы «X5 Retail Group» разработала в своём цифровом отделе несколько инновационных программ, в основе которых была идея по созданию цифровых сервисов доставки товаров: «Пятерочка доставка», «Перекресток быстро», «Перекресток впрок», агрегатор сервисов экспресс-доставки «Около» [8].

Лидерами по получаемому доходу стали следующие инновационные программы «Перекресток впрок» и сервисы экспресс-доставки «Около». Чистая прибыль «Перекресток впрок» в марте 2021 года составила 4,5 млрд. рублей, а выручка сервисов экспресс-доставки «Около» – 5,5 млрд рублей (рис.4) [9].

После реализации инновационных программ в торговой розничной сети «X5 Retail Group» различных регионов РФ, произошли существенные изменения, связанные с увеличением товарооборота, которое было выявлено в 30 субъектах России.

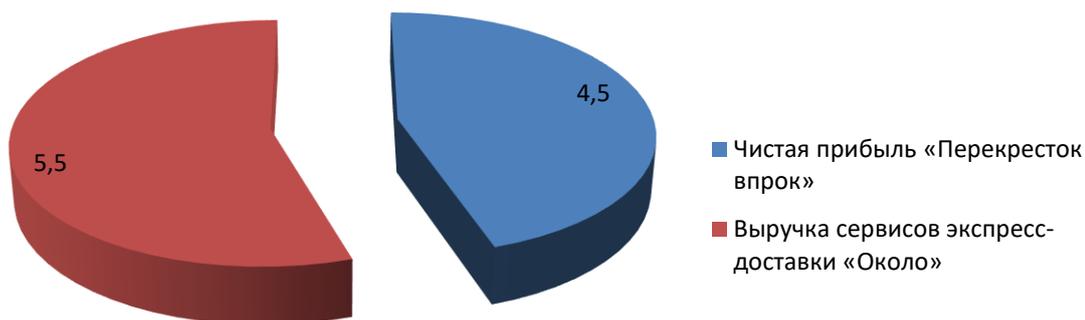


Рис. 4 – Чистая прибыль «Перекресток впрок» и «Около» (млрд.руб.)

Лидирующие позиции по положительной динамике товарооборота заняли следующие регионы:

1. Краснодарский край – товарооборот увеличился на 9,1 %.
2. Камчатский край – показатель товарооборота вырос на 5 %.
3. Процент розничного товарооборота в Москве увеличился на 4 %.
4. В Чеченской Республике товарооборот вырос на 3,8 %.

5. В Магаданской и Волгоградской области товарооборот увеличился на 3,4 % (рис.5) [10].

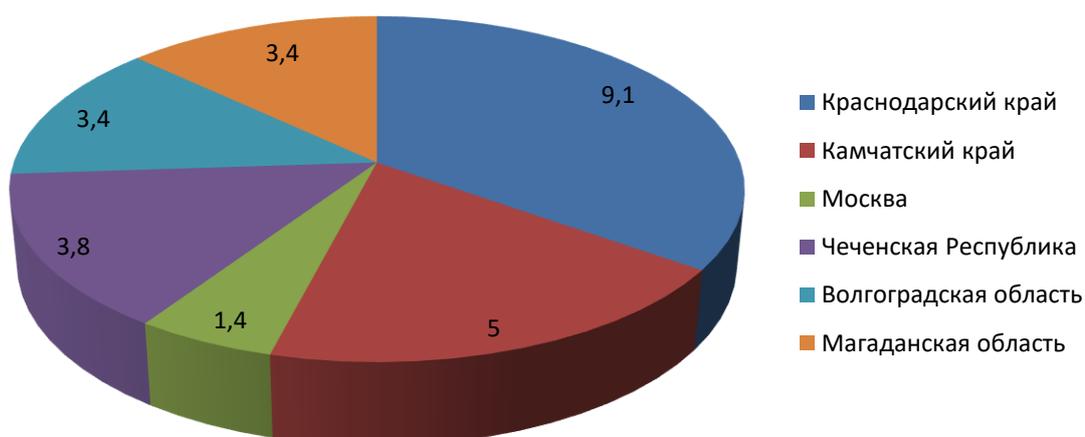


Рис. 5 – Анализ увеличения торгового розничного оборота ретейлера «X5 Retail Group»

Таким образом, анализ показал, что в зависимости от того какое экономическое состояние имеет торговая розничная организация, руководители ретейлера принимают решение о разработке каких-либо инновационных программ. Результаты анализа данных позволяют сделать вывод о том, что большинство разработанных и реализованных инновационных проектов ретейлером являются эффективными, что видно на примере увеличения торгового розничного оборота торговых розничных сетей «X5 Retail Group», находящихся в разных регионах РФ. Всё это говорит о том, что в данной торговой сети существует корпоративное управление инновационными программами, потому что без эффективного управления программами достаточно сложно получить положительные результаты.

Для того чтобы проанализировать специфику корпоративного управления инновационными программами в торговой розничной сети «X5 Retail Group» было проведено исследование, которое заключалось в проведении онлайн-опроса директора по инновациям Ивана Мельника, работающего в компании «X5 Retail Group».

Результаты опроса показали, что ретейлер «X5 Retail Group» имеет эффективную систему корпоративного управления инновационными программами. Так, при разработке инновационных программ особое внимание уделяется корпоративному управлению, то есть руководитель основную работу ведёт со специалистами, которые занимаются разработкой программы. Специфика корпоративного управления инновационными программами в торговой розничной организации «X5 Retail Group» сводится к тому, что руководитель постоянно мотивирует сотрудников, решает с ними проблемные вопросы, консультирует по возникшим затруднениям, то есть все важнейшие детали, связанные с созданием программы полностью находятся под ответственностью руководства.

В целом, можно сказать, что процесс корпоративного управления инновационными программами в сетевой торговой организации «X5 Retail

Group» происходит по принципу воронки, который включает четыре основных этапа. На первом этапе происходит основной отбор стартапов. На следующем этапе руководство предприятия выслушивает от разработчиков экономическое обоснование инновационной программы. На третьем этапе анализируются пилотные проекты, и заключительный этап включает внедрение инновационной программы (рис.6) [11].

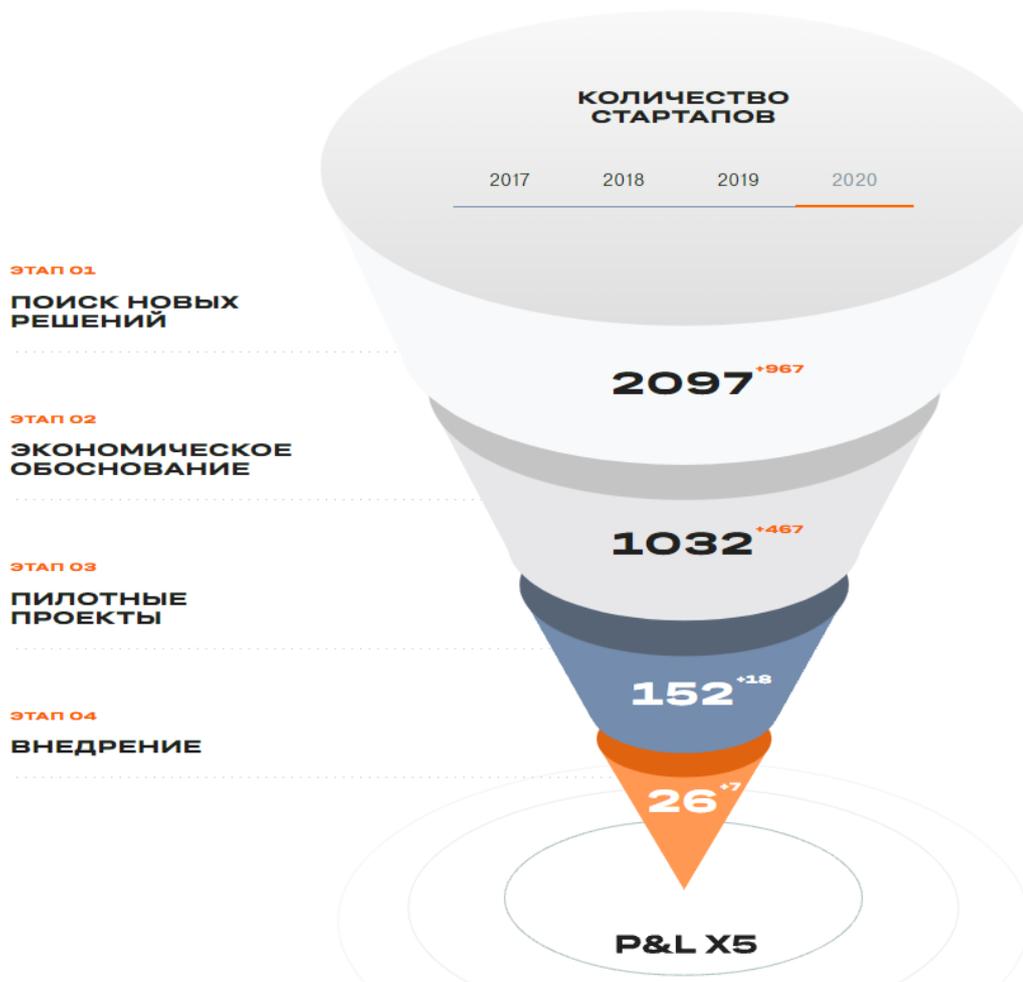


Рис 6 – Принцип воронки корпоративного управления проектами

В корпоративном управлении инновационными программами очень важное место занимает команда разработчиков торговой розничной сети «X5 Retail Group», которая состоит из скаутинга, проектного офиса и лаборатории.

Скаутинг представляет собой команду, основными функциями которой являются:

- поиск новых стартапов;

- организация активности с партнерами ретейлера;
- внутреннее продвижение инновационных программ;
- подготовка инновационной программы к её реализации;
- передача программы в проектный офис торгового предприятия.

Проектный офис – это подразделение торговой компании, в котором работают специалисты, занимающиеся созданием инновационной программы, начиная от формирования бюджета и заканчивая роллаутом.

Можно выделить следующие задачи сотрудников проектного офиса:

1. Погружение в разработку инновационной программы. Необходимо отметить, что при выполнении данной задачи активное участие также принимает и руководитель организации, который помогает стартапу выполнить доработки, необходимые для дальнейшей реализации программы.

2. Защита и запуск программы. Руководитель помогает специалистам решить любые проблемы, связанные с инновационной программой.

3. Анализ результатов. Если инновационная программа заинтересовала руководство торговой компании, то принимается решение о её реализации.

Инновационные программы ретейлер «X5 Retail Group» тестирует на базе двух магазинов-лабораторий — «Пятерочка» и «Перекресток», которые выполняют следующие функции:

- анализ инновационной программы или технологии;
- пилотирование оборудования;
- доработка и адаптация разработанной инновации.

Немаловажным фактором является корпоративное управление сотрудниками, в процессе создания и реализации инновационных программ торговой розничной сети «X5 Retail Group». Руководители ретейлера используют современные методы управления специалистами инновационного отдела торговой компании.

Современные методы корпоративного управления направлены на слаженность работы персонала, и сплочение коллектива. В торговой розничной сети «X5 Retail Group» применяются методы, направленные на коллективную

работу сотрудников. Такие методы позволяют не только сплотить коллектив, но и улучшить работу инновационного отдела компании. При разработке инновационных программ у специалистов очень часто возникают трудности и проблемы, которые нужно решать чётко и быстро, именно в этих ситуациях коллективные методы корпоративного управления просто необходимы. Коллективные методы направлены на оптимизацию совместной работы персонала, в данном процессе происходит творческое развитие мышления сотрудников, а также выдвижение различных инновационных предложений.

В торговой розничной сети «X5 Retail Group» используются следующие коллективные методы:

1) Методы психологической активизации творчества. Данные методы предназначены для того, чтобы участники предлагали инновационные идеи. Главная задача этих методов – это получение как можно больше идей от сотрудников торговой розничной сети, с целью выбора наиболее подходящей и уникальной из них, для дальнейшей разработки инновационной программы.

2) Методы направленного поиска. Такие методы предоставляют собой определённый алгоритм чётко организованных и управляемых действий, направленных на быструю работу мышления коллектива, для поиска вариантов стратегических решений. Плюсы этих методов заключаются в том, что происходит снижение психологического барьера и развитие творческого воображения.

Корпоративное управление разработчиками инновационной программы является основной функцией в организационной подсистеме предприятия. В контексте данной функции, руководитель торговой розничной сети «X5 Retail Group» осуществляет следующие действия:

- формирует благоприятный социально-психологический климат в группе разработчиков;
- направляет на специальные курсы сотрудников организации, если они не обладают достаточным уровнем знаний для разработки новой инновационной программы;

- обсуждает вместе с работниками существующие проблемы, возникшие при создании или реализации какой-либо программы;
- совершенствует рабочие условия специалистов;
- мотивирует сотрудников организации;
- поддерживает творческую активность работников, при помощи материального и морального поощрения.

Результаты проведённого исследования показали, что в сетевой организации розничной торговли «X5 Retail Group» достаточно эффективное корпоративное управление инновационными программами. Однако, в процессе анализа не было выявлено каким образом руководители управляют инновационными идеями сотрудников торговой организации, которые играют важнейшую роль при решении создания инновационной программы. В связи с этим можно заключить, что в отделе инноваций ретейлера «X5 Retail Group» существует проблема низкой эффективности корпоративного управления инновационными идеями работников организации.

Для решения данной проблемы предлагается внедрить в торговую розничную сеть современную информационную систему «Информационный Инкубатор Инновационных Идей», которая будет направлена на корпоративное управление идеями сотрудников «X5 Retail Group» (рис 7).



Рис. 7 – Информационная система «4 И»

Внедрение информационной системы повысит эффективность использования интеллекта сотрудников компании. Главное предназначение информационной системы «4 И» состоит в поддержке корпоративного управления инновационными программами.

Посредством данной системы можно решить следующие задачи:

- активирование и использование в полном объеме интеллекта работников компании;
- постоянная поддержка корпоративной системы управления инновационными программами;
- управление идеями сотрудников и корпоративным инновационным процессом;
- повышение эффективности разработки инновационных программ;
- вовлечение специалистов в совершенствование компании, при помощи создания и реализации инновационных программ;
- разработка новых технологий и других инноваций, а также усовершенствование уже существующих, посредством новых, появившихся идей;
- повышение лояльности потребителей и партнеров организации.

В рамках данной информационной системы используется технология активизации интеллектуального потенциала сотрудников, которая включает следующие элементы:

1. Специальные запросы по решению различных актуальных задач.
2. Математические способы количественной оценки пригодности предлагаемого решения.
3. Адаптивную шкалу для конструктивного обсуждения идей коллективом инновационного отдела торгового предприятия.
4. Подходы к организации экспертизы различных инновационных предложений.

5. Мотивация активной деятельности работников, в рамках инновационной сферы, и накопление информационных сведений для составления рейтингов активности.

6. Подходы к созданию комфортных условий для разработчиков инновационных программ.

Таким образом, информационная система позволит повысить не только эффективность использования интеллекта работников организации, но и улучшит корпоративное управление инновационных программ в целом.

Выводы. Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что специфика корпоративного управления инновационными программами в торговых розничных организациях состоит в применении руководителем эффективных методов и инструментов, направленных на управление сотрудниками, в рамках разработки инновационных программ. Результаты исследования показали, что в сетевой организации розничной торговли «X5 Retail Group» используется корпоративное управление инновационными программами. Однако, существует и проблема, которая заключается в низкой эффективности корпоративного управления инновационными идеями работников организации. Для решения проблемы было предложено внедрить в корпоративную систему управления современную информационную систему, которая позволила бы повысить эффективность использования интеллекта работников организации. В целом, несмотря на определённые сложности корпоративного управления инновационными программами торговой можно сказать о том, что в сетевой торговой организации «X5 Retail Group» управление является эффективным, потому что осуществляется в командной работе, под руководством директора отдела инноваций.

Библиографический список

1. Земляная А.С., Савостин Д.А. Определение понятия «инновационный проект» и типология инновационных проектов в контексте концепции

educational-маркетинга // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 7. – С. 368-372.

2. Полищук О.А. Параметры источников эффективности корпоративного управления // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 4. – С. 46.

3. Галстян А.С. Выбор инновационной стратегии и управление инновационным проектом // Финансовая экономика. – 2021. – № 5. – 24-27 с.

4. Беляева И.Ю. Стратегически ориентированная система корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием // Управленческое консультирование. – 2018. – № 10. – С. 153-159. – DOI 10.22394/1726-1139-2018-10-153-159.

5. Официальный сайт X5 Retail Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru>, свободный – (10.10.2021).

6. Гайдукова Л.В., Шевцов В.В. Управление рисками в условиях пандемии // Столица науки. – 2020. – № 11. – С. 91-95.

7. Финансовые результаты X5 Retail Group за 2 кв. 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru>, свободный – (11.10.2021).

8. Цифровые технологии в X5 Retail Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru>, свободный – (10.10.2021).

9. Обзор: ИТ в ритейле 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cnews.ru/reviews/it_retail_2021/articles/ritejl_rasproboval_onlajn, свободный – (11.10.2021).

10. Состояние потребительского рынка и Рейтинг торговых сетей FMCG России за август 2020 года: отраслевой обзор // INFOLine [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infoline.spb.ru/news/?news=204083>, свободный – (12.10.2021).

11. Обзор: Инновации X5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5lab.ru/innovation>, свободный – (11.10.2021).

References

1. Zemlyannaya A.S., Savostin D.A. Definition of the concept of «innovative project» and the typology of innovative projects in the context of the concept of educational marketing // Skif. Questions of student science. – 2020. – № 7. – pp. 368-372.
2. Polishchuk O.A. Parameters of sources of corporate governance efficiency // Russian Economic online magazine. – 2016. – № 4. – p. 46.
3. Galstyan A.S. Choosing an innovative strategy and managing an innovative project // Financial Economics. – 2021. – № 5. – 24-27 c.
4. Belyaeva I.Yu. Strategically oriented corporate governance system in Russian companies with state participation // Management consulting. – 2018. – № 10. – pp. 153-159. – DOI 10.22394/1726-1139-2018-10-153-159.
5. Official website of X5 Retail Group [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.x5.ru>, svobodny – (10.10.2021).
6. Gaidukova L.V., Shevtsov V.V. Risk management in a pandemic // The capital of science. – 2020. – № 11. – pp. 91-95.
7. Financial results of X5 Retail Group for Q2 2020 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.x5.ru>, free – (11.10.2021).
8. Digital technologies in X5 Retail Group [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.tadviser.ru>, free – (10.10.2021).
9. Overview: IT in retail 2021 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.cnews.ru/reviews/it_retail_2021/articles/ritejl_rasproboval_onlajn, free – (11.10.2021).
10. The state of the consumer market and the Rating of FMCG retail chains in Russia for August 2020: industry review // INFOLine [Electronic resource]. - Access mode: <https://infoline.spb.ru/news/?news=204083>, free – (12.10.2021).
11. Review: Innovations X5 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.x5lab.ru/innovation>, free – (11.10.2021).