

Агрегированная модель мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента

An Aggregate Motivation Extension Model for Building Architectural Solutions
for Chain Retailing in the FMCG Segment

УДК 519.711



Воронова Ольга Владимировна

доцент Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидат экономических наук, доцент
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., д. 29

Ol'ga V. Voronova

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Politekhnikeskaya St. 29, St. Petersburg, Russian Federation, 195251



Ильин Игорь Васильевич

директор Высшей школы управления и бизнеса Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, доктор экономических наук, профессор
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., д. 29

Igor' V. Il'in

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Politekhnikeskaya St. 29, St. Petersburg, Russian Federation, 195251

Настоящее исследование направлено на разработку агрегированной модели мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента.

Цель. Выявить ключевые требования и ограничения, необходимые при построении архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента.

Задачи. При построении метамоделей мотивационного расширения необходимо последовательно рассмотреть побуждения, намерения (цели, принципы, требования и ограничения) и источники этих побуждений, намерений (заинтересованные стороны, драйверы и оценки).

Методология. Построение архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента предполагает изучение и формализацию различных аспектов деятельности предприятий розничной торговли с учетом интересов всех вовлеченных лиц, а также формирование и совершенствование механизмов взаимодействия постоянно меняющихся требований бизнеса и поддерживающих их IT-сервисов. В настоящей работе обозначены стейкхолдеры, непосредственно заинтересованные в построении архитектурных решений. Представлена их взаимосвязь с внутренними и внешними драйверами. Сформулированы оценки,

а также смоделированы цели, достижение которых будет способствовать разрешению вопросов, обозначенных в оценках драйверов.

Результаты. На основании проведенного анализа выявлены основные стейкхолдеры, драйверы и оценки, а также смоделированы цели, достижение которых будет способствовать разрешению вопросов, обозначенных в оценках драйверов. Качественный анализ всех выявленных внешних и внутренних драйверов позволил сформулировать наиболее слабые стороны представленных показателей, такие как несоответствие бизнес-модели управления стратегическим целям сетевого ритейла FMCG-сегмента, неоднородная IT-инфраструктура, отсутствие или неэффективное использование автоматизированных систем управления и пр. Все это позволило сформулировать требования и ограничения на внедрение, на основании которых разработана агрегированная модель мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого FMCG-ритейла.

Выводы. Выявление типичных аспектов современных архитектурных решений сетевых предприятий розничной торговли позволяет разработать оптимальное архитектурное решение, которое создаст для сетевого ритейла FMCG-сегмента новые возможности оптими-

зации ресурсов, применения персонифицированного маркетинга и приобретения сотрудниками новых профессиональных знаний, что, в свою очередь, позволит существенно увеличить прибыль, повысить качество товаров и услуг, а также приведет к существенному увеличению объемов и конверсии продаж в FMCG-сегменте.

Ключевые слова: мотивационное расширение; бизнес-архитектура; архитектурное решение; моделирование бизнес-процессов; розничная торговля; сетевой ритейл; FMCG-сегмент.

Для цитирования: Воронова О. В., Ильин И. В. Агрегированная модель мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента // Экономика и управление. 2019. № 2 (160). С. 78–85.

The presented study develops an aggregate motivation extension model for building architectural solutions for chain retailing in the FMCG segment.

Aim. The study aims to identify the key requirements and constraints for building architectural solutions for chain retailing in the FMCG segment.

Tasks. When building a motivation extension metamodel, it is necessary to consistently consider the motivations, intentions (goals, principles, requirements, and constraints), and the sources of these motivations and intentions (stakeholders, drivers, and assessments).

Methods. Building architectural solutions for chain retailing in the FMCG segment requires the examination and formalization of various operational aspects of retailers, taking into account the interests of all stakeholders, as well as the formation and improvement of the mechanisms of interaction between the constantly changing business requirements and their supporting IT services. This study identifies the stakeholders with a direct interest in building architectural solutions, presents their correlation with internal and external drivers, formulates assessments, and models the goals that, once achieved, will facilitate the resolution of problems identified in driver assessments.

Results. Based on the results of the analysis, the authors identify stakeholders, drivers, and assessments and model the goals that, once achieved, will facilitate the resolution of problems identified in driver assessments. Qualitative analysis of all identified external and internal drivers makes it possible to formulate the weaknesses of the presented indicators, such as the discrepancy between the business management model and strategic objectives of chain retailing in the FMCG segment, heterogeneous IT infrastructure, the lack or inefficient use of automated control systems, etc. All this allows formulating the requirements and constraints on implementation, on which the aggregate motivation extension model for building architectural solutions for FMCG chain retailing is based.

Conclusions. Identification of the typical aspects of modern architectural solutions for

chain retailers makes it possible to develop an optimal architectural solution that will provide new opportunities for chain retailers in the FMCG segment to optimize resources, implement personalized marketing, and for employees to acquire new professional knowledge, which, in turn, should significantly increase profits and improve the quality of goods and services, leading to a significant increase in the volume and conversion of sales in the FMCG segment.

Keywords: motivation extension; business architecture; architectural solution; modeling of business processes; retail trade; chain retailing; FMCG segment.

Citation: Voronova O. V., Il'in I. V. Agregirovannaya model' motivatsionnogo rasshireniya dlya postroyeniya arkhitekturnykh resheniy setevogo riteyla FMCG-segmenta [An Aggregate Motivation Extension Model for Building Architectural Solutions for Chain Retailing in the FMCG Segment]. *Ekonomika i Upravleniye*, 2019, no. 2 (160), pp. 78–85.

Построение архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента предполагает изучение и формализацию различных аспектов деятельности предприятий розничной торговли с учетом интересов всех вовлеченных лиц, а также формирование и совершенствование механизмов взаимодействия постоянно меняющихся требований бизнеса и поддерживающих их IT-сервисов [1–6 и др.]. Создание агрегированной модели мотивационного расширения позволит выявить ключевые требования и ограничения, необходимые при построении архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента. Расширение мотивации фокусируется на понимании движущих сил трансформации сетевых предприятий розничной торговли, в соответствии с чем при построении метамодели мотивационного расширения необходимо последовательно рассмотреть побуждения, намерения (цели, принципы, требования и ограничения) и источники этих побуждений, намерений (заинтересованные стороны, драйверы и оценки). При этом следует заметить, что мотивационные элементы связаны с базовыми элементами через понятия «требование» и «ограничение» [7].

Для выявления основных стейкхолдеров, т. е. лиц, непосредственно заинтересованных в формировании референтного архитектурного решения, были рассмотрены организационные структуры управления различных сетевых розничных торговых компаний. В результате оценки выявлено, что подавляющее большинство организационных структур сетевого ритейла децентрализовано. Руководители всех форматов (сетей, макрорегионов) напрямую подчиняются главному исполнительному директору. При этом в рамках каждого формата

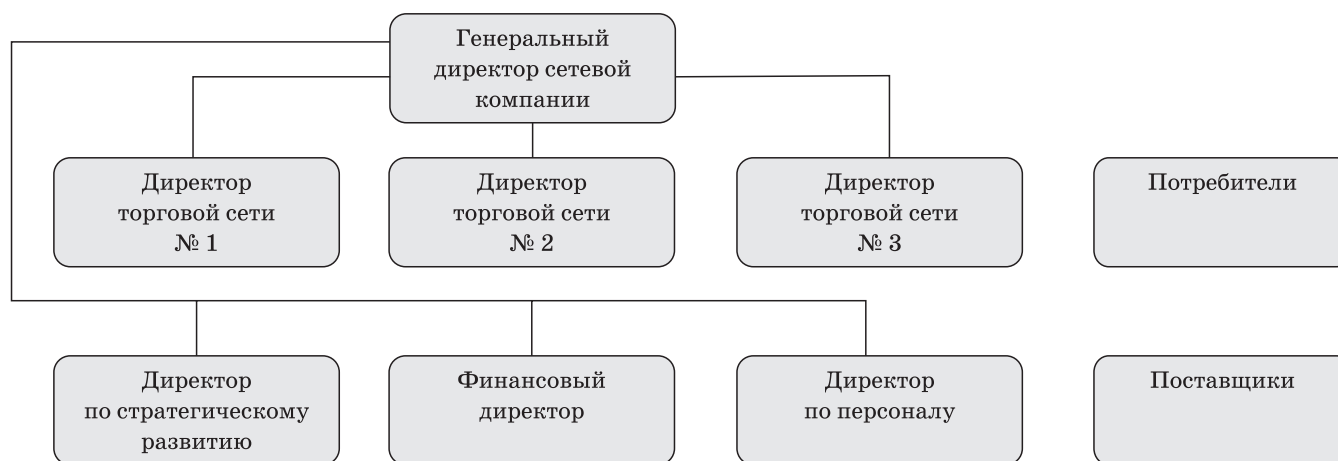


Рис. 1. Основные стейкхолдеры (заинтересованные стороны) сетевого FMCG-ритейла

функционируют финансовый и коммерческий департамент, департамент маркетинга, служба безопасности, департамент развития и пр. Например, сеть «Пятерочка», входящая в X5 Retail Group, разделила зону покрытия торговой сети на пять макрорегионов для операционного управления бизнесом. Директора макрорегионов подчиняются напрямую генеральному директору сети, при этом каждый макрорегион объединяет от двух до четырех дивизионов, сгруппированных по территориальному принципу и количеству магазинов — 2000–3000 универсамов. При этом торговая сеть «Пятерочка» располагает собственной системой логистики, в то время как сети «Перекресток» и «Карусель», также входящие в X5 Retail Group, осуществляют совместное управление логистической деятельностью. Данная система управления дает возможность центральному офису сосредоточиться на решении стратегических задач, определении целей и контроле их достижения, что, в свою очередь, позволяет повысить скорость принятия решений и качество работы, а также адаптировать магазины к региональным особенностям рынка.

На основе проведенного анализа организационных структур действующих предприятий розничной торговли FMCG-сегмента разработана типовая структура стейкхолдеров, т. е. лиц, непосредственно заинтересованных в построении архитектурных решений сетевого ритейла. Основные стейкхолдеры (заинтересованные лица) представлены на рис. 1. Согласно рис. 1, в качестве трех основных стейкхолдеров выделены руководители высшего звена сетевого FMCG-ритейла, потребители, а также поставщики товаров. Каждая группа стейкхолдеров для достижения своих интересов ставит, изменяет и обращает особое внимание на цели. При этом драйвер выступает как условие, которое прямо или косвенно создает и мотивирует изменения в организации, т. е. инициирует трансформацию целей.

Драйверы классифицируются на внешние и внутренние. Оценка внешней среды предприятий розничной торговли FMCG-сегмента показала, что наибольшее воздействие на предприятия извне оказывают такие внешние драйверы, как деятельность конкурентов; изменения в законодательстве; развитие технологий; изменения экономической ситуации. Рассмотрим их более подробно.

1. Деятельность конкурентов. В настоящее время в сетевом FMCG-ритейле конкуренция развивается в трех основных направлениях: привлечение и удержание потребителей; развитие омниканальности; привлечение квалифицированного персонала. Привлечение и удержание потребителей имеет, как правило, первостепенное значение. Помимо задачи клиентоориентированности ритейла, это связано с тем, что в период 2010–2018 гг. в цепочке создания потребительской ценности «производитель — ритейл — потребитель» активы первых двух участников существенно увеличились, в то время как платежеспособность потребителей снизилась. В этих условиях одним из аспектов формирования устойчивых конкурентных преимуществ и драйверов роста является принцип уникальности предложения.
2. Изменения в законодательстве. Административное регулирование процедур, определяющих финансовые и другие отношения сетевого ритейла с поставщиками и потребителями, неизбежно оказывает прямое или косвенное воздействие на их взаимоотношения. Следует заметить, что последствия поправок проявляются с неодинаковой скоростью, т. е. более медленные сдвиги могут оказаться более серьезными и долгосрочными. Присутствует усиление регулирования отрасли за счет административного воздействия. Например, с апреля 2018 г. Федеральная антимонопольная служба активно поддерживает проект снижения максимальной доли рынка для

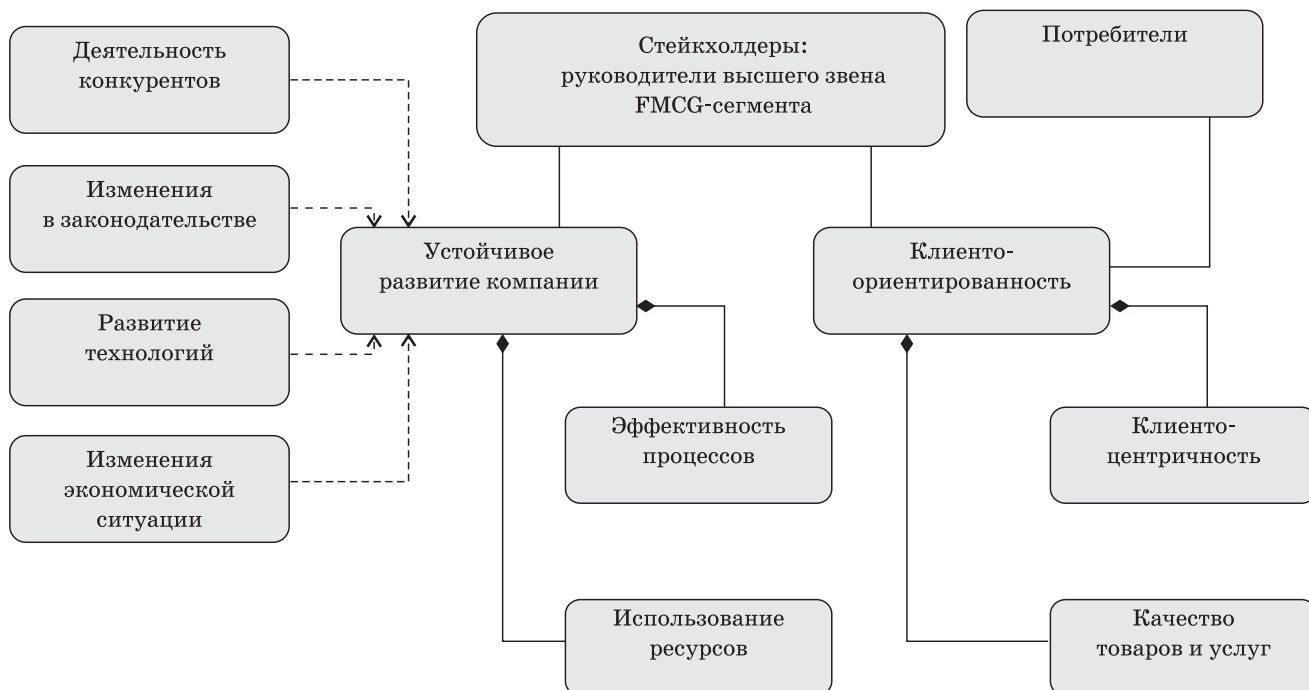


Рис. 2. Взаимосвязь основных стейкхолдеров сетевого FMCG-ритейла с внутренними и внешними драйверами

торговых сетей в регионах с 25 до 15%, что может существенно отразиться на развитии сетевого ритейла FMCG-сегмента.

3. Развитие технологий. Несмотря на то что развитие технологий происходит во всех сферах деятельности, основное внимание руководителей сетевого FMCG-ритейла в последние годы направлено на цифровую трансформацию бизнеса. В условиях сильной конкуренции ритейлеры вынуждены оптимизировать бизнес-процессы, используя для этого новые цифровые возможности. Так, подавляющее большинство розничных компаний активно занимается реализацией новых цифровых проектов (программы лояльности и big date, омниканальность и предикативная аналитика, HR-Tech, новации в государственных системах учета — ЕГАИС 3.0, «Меркурий» и др.).

4. Изменение экономической ситуации. С 2014 г. по настоящее время сетевой ритейл FMCG-сегмента продолжает находиться под влиянием экономических санкций. При этом в 2019–2022 гг. ожидается существенный рост продаж продуктов и товаров местного производства (в среднем, на 8%), так как именно санкции спровоцировали активное развитие рынка собственных продуктов в России. К негативным факторам следует отнести ожидаемое перераспределение спроса в сторону более низкого ценового сегмента, связанного со снижением покупательской способности населения.

Оценка внутренней среды предприятий розничной торговли FMCG-сегмента выделила как наиболее важные такие внутренние драйверы, как устойчивое развитие компании; клиенто-ориентированность.

Под устойчивым развитием компании следует понимать процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, научно-техническое развитие, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на повышение настоящего и будущего потенциала сетевого FMCG-ритейла, удовлетворения его потребностей и достижения стратегических целей [8]. Следует заметить, что вопросы устойчивого развития затрагивают практически все сферы деятельности компании — от взаимоотношений с потребителями и внутренних бизнес-процессов до взаимодействия с поставщиками товаров и услуг [9].

Под клиентоориентированностью следует понимать способность компании создавать дополнительный поток потребителей и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов, т. е. ориентированность сетевого FMCG-ритейла на клиентов и удовлетворение их потребностей.

Моделирование внутренних и внешних драйверов сетевого ритейла FMCG-сегмента представлено на рис. 2.

Следует заметить, что при формировании мотивационного расширения драйверы могут быть декомпозированы на составные, более определенные намерения. Так, представим драйвер «Устойчивое развитие компании» как два следующих драйвера: драйвер «Эффективность процессов»; драйвер «Использование ресурсов», а драйвер «Клиентоориентированность» представим как драйвер «Клиентоцентричность»; драйвер «Качество товаров и услуг». На основании анализа выявленных

драйверов осуществляется последующее моделирование целей.

При этом оценка определяется как результат анализа драйвера, выявляя сильные или слабые стороны показателя. В результате выявления слабых сторон, становится необходимой корректировка существующих целей, которые могут повлиять на изменения в архитектуре сетевого предприятия розничной торговли.

Цель определяется как конечное состояние (результат), достичь которого стремится заинтересованная сторона [7]. Цель может использоваться для описания как количественных, так и качественных показателей, которые являются существенными для описания желаемого состояния. При этом цели могут быть декомпозированы. На рис. 3 представлено моделирование целей, соответствующих драйверу «Устойчивое развитие компании».

Поскольку драйвер «Устойчивое развитие компании» декомпозирован на два составных элемента «Эффективность процессов» и «Использование ресурсов», рассмотрим их последовательно.

1. Результат анализа драйвера «Эффективность процессов» позволил выявить следующие слабые стороны представленного показателя: несоответствие бизнес-модели управления стратегическим целям сетевого ритейла; неоднородная IT-инфраструктура (устаревшие технологии, точечные решения и пр.).

Для решения вопросов, обозначенных в оценке «Несоответствие бизнес-модели управления стратегическим целям сетевого ритейла» драйвера «Эффективность процессов», смоделированы следующие цели: оценка соответствия бизнес-модели выбранной стратегии развития; оценка эффективности текущих бизнес-процессов; разработка этапов трансформации текущей бизнес-модели; исполнение стратегии достижения цели сетевого FMCG-ритейла.

Для решения вопросов, обозначенных в оценке «Неоднородная IT-инфраструктура» драйвера «Эффективность процессов», смоделированы следующие цели: автоматизация бизнес-процессов в интерфейсе поставщика; автоматизация операционных бизнес-процессов; автоматизация бизнес-процессов в интерфейсе потребителя.

2. Результат анализа драйвера «Использование ресурсов» позволил выявить неэффективную систему бюджетирования в аспекте управления ресурсами.

Для решения вопросов, обозначенных в оценке «Неэффективная система бюджетирования в аспекте управления ресурсами» драйвера «Эффективность процессов», смоделированы следующие цели: оценка материальных, трудовых и финансовых ресурсов; определение потребности в материальных, трудовых и фи-

нансовых ресурсах; формирование мотивационных механизмов повышения эффективности использования ресурсов; создание механизма контроля за использованием ресурсов. Аналогично, на рис. 4 представлено моделирование целей, соответствующих драйверу «Клиентоориентированность».

Поскольку драйвер «Клиентоориентированность» декомпозирован на два составных элемента «Клиентоцентричность» и «Качество товаров и услуг», рассмотрим их последовательно.

Результат анализа драйвера «Клиентоцентричность» позволил выявить следующие слабые стороны представленного показателя: недостаточное изучение модели поведения потребителей и степени их удовлетворенности; отсутствие клиентоориентированного персонала.

Для решения вопросов, обозначенных в оценке «Недостаточное изучение модели поведения потребителей и степени их удовлетворенности» драйвера «Клиентоориентированность», смоделированы следующие цели: разработка системы персонифицированных предложений потребителям; разработка системы персонифицированного ценообразования; Big Data, аналитика.

Для решения вопросов, обозначенных в оценке «Отсутствие клиентоориентированного персонала» драйвера «Клиентоориентированность», смоделированы следующие цели: обновление кадровой политики в аспекте клиентоориентированности; разработка и внедрение системы стимулирования персонала, направленной на повышение клиентоориентированности.

Результат анализа драйвера «Качество товаров и услуг» позволил выявить следующие слабые стороны представленного показателя: неэффективная товарная политика; неудовлетворенность качеством обслуживания.

Для решения вопросов, обозначенных в оценке «Неэффективная товарная политика» драйвера «Клиентоориентированность», смоделированы следующие цели: актуализация ассортиментной политики; актуализация ценовой политики; обеспечение контроля качества товаров.

Для решения вопросов, обозначенных в оценке «Неудовлетворенность качеством обслуживания» драйвера «Клиентоориентированность», смоделированы следующие цели: актуализация сбытовой политики — внедрение омниканальности; использование инструментов геомаркетинга; автоматизация и роботизация процессов в контактных зонах; разработка стандартов обслуживания потребителей.

На основании проведенного анализа выявлены основные стейкхолдеры, драйверы и оценки, а также смоделированы цели, достиже-

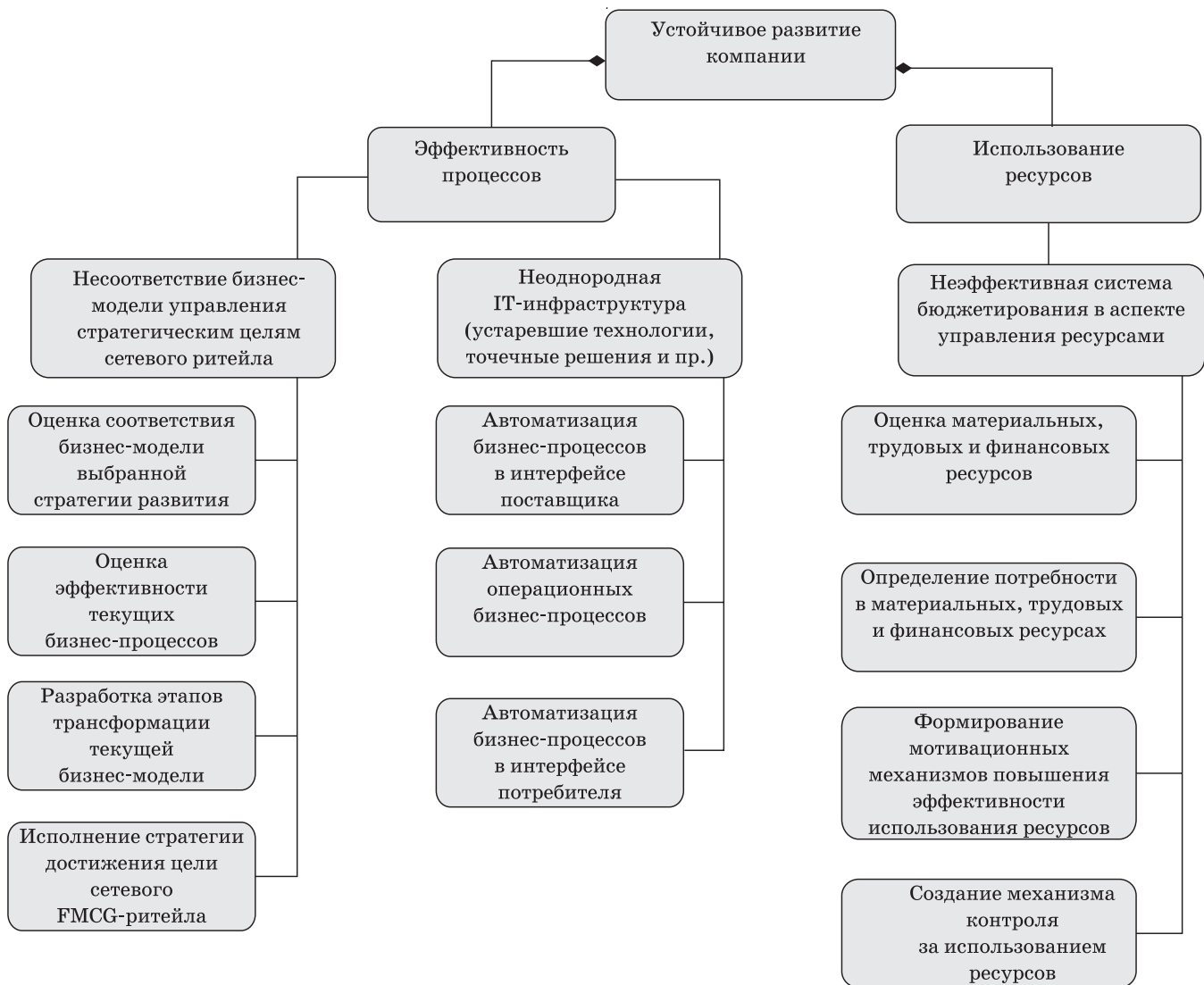


Рис. 3. Моделирование целей, соответствующих драйверу «Устойчивое развитие компании»

ние которых будет способствовать разрешению вопросов, обозначенных в оценках драйверов. Качественный анализ всех выявленных внешних и внутренних драйверов позволил сформулировать наиболее слабые стороны представленных показателей. К ним следует отнести следующие оценки:

- несоответствие бизнес-модели управления стратегическим целям сетевого ритейла FMCG-сегмента;
- неоднородная ИТ-инфраструктура, отсутствие или неэффективное использование автоматизированных систем управления;
- неэффективное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- недостаточное изучение модели поведения потребителей и степени их удовлетворенности;
- неэффективная товарная политика;
- неудовлетворенность качеством обслуживания потребителей сетевого ритейла FMCG-сегмента.

Все это позволило сформулировать требования и ограничения на внедрение.

Под требованием следует понимать изложение потребности, которая должна быть реализована системой. Требования моделируют свойства элементов, необходимые для достижения результатов, которые, в свою очередь, моделируются целями, таким образом, требование определяет свойство, которое применяется к определенной системе [7]. В качестве основных требований следует рассмотреть следующие потребности, которые должны быть реализованы системой: использование методологии TOGAF; использование концептуальных принципов формирования архитектуры сетевого предприятия розничной торговли; применение Big Data, использование предиктивной аналитики, персонализации данных; использование мобильных и цифровых технологий, автоматизация процессов, развитие омниканальности; обучение и адаптация персонала под требования нового архитектурного решения.

Под ограничением следует понимать ограничение способа, которым реализуется система. Ограничение не предписывает, чтобы была реализована некоторая намеченная функцио-



Рис. 4. Моделирование целей, соответствующих драйверу «Клиентоориентированность»

нальность системы, но налагает ограничение на способ, которым может быть реализована система (в отличие от требования). Это может быть ограничение на внедрение системы (например, требуется использовать определенную технологию) или ограничение на процесс внедрения (например, временные или финансовые ограничения) [Там же].

В соответствии с этим сформулированы следующие ограничения: общий объем финансирования, в том числе на внедрение и последующее сопровождение IT-сервисов; обеспечение конфиденциальности персональных данных на всех этапах работы с клиентом, обработки информационных массивов, хранения и передачи данных; наличие незначительного временного лага между возникновением потребности в обучении персонала и ее удовлетворением.

На основании вышеизложенного разработана агрегированная модель мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого FMCG-ритейла, представленная на рис. 5.

Выявление типичных аспектов современных архитектурных решений сетевых предприятий розничной торговли позволит разработать оптимальное архитектурное решение, которое создаст для сетевого ритейла FMCG-сегмента новые возможности оптимизации ресурсов, применения персонализированного маркетинга и приобретения сотрудниками новых профессиональных знаний, что, в свою очередь, позволит существенно увеличить прибыль,

повысить качество товаров и услуг, а также приведет к существенному увеличению объемов и конверсии продаж в FMCG-сегменте.

Литература

1. Ильин И. В., Запихахин И. М. Цифровая трансформация розничной торговли (ритейла): архитектурный подход // Прикладная информатика. 2018. Т. 13, № 5 (77). С. 5–11.
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2017. 288 с.
3. Смирнов А. Б., Ильина О. В. Процесс систематизации информации для анализа бизнес-процессов в сфере торговли // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2 (79). С. 523–527.
4. Ильина О. В., Смирнов А. Б. Современные условия реализации электронных бизнес-процессов в сфере торговли // В мире научных открытий. 2015. № 5 (65). С. 19–33.
5. Чеглов В. П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями: практикум. М.: ИНФРА-М, 2013. 224 с.
6. Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний: как конкурировать с гигантами. М.: ПБК Менеджмент: Onebook.ru, 2016. 276 с.
7. Рубенчик А. В. ArchiMate — стандарт The Open Group. 2016. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/itm/EA_ArchiMate-lecture_1.pdf (дата обращения: 08.12.2018).
8. Устойчивое развитие предприятия // Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации. [Электронный ресурс]. URL: https://normative_reference_dictionary.academic.ru/83568/устойчивое_развитие_предприятия (дата обращения: 13.12.2018).

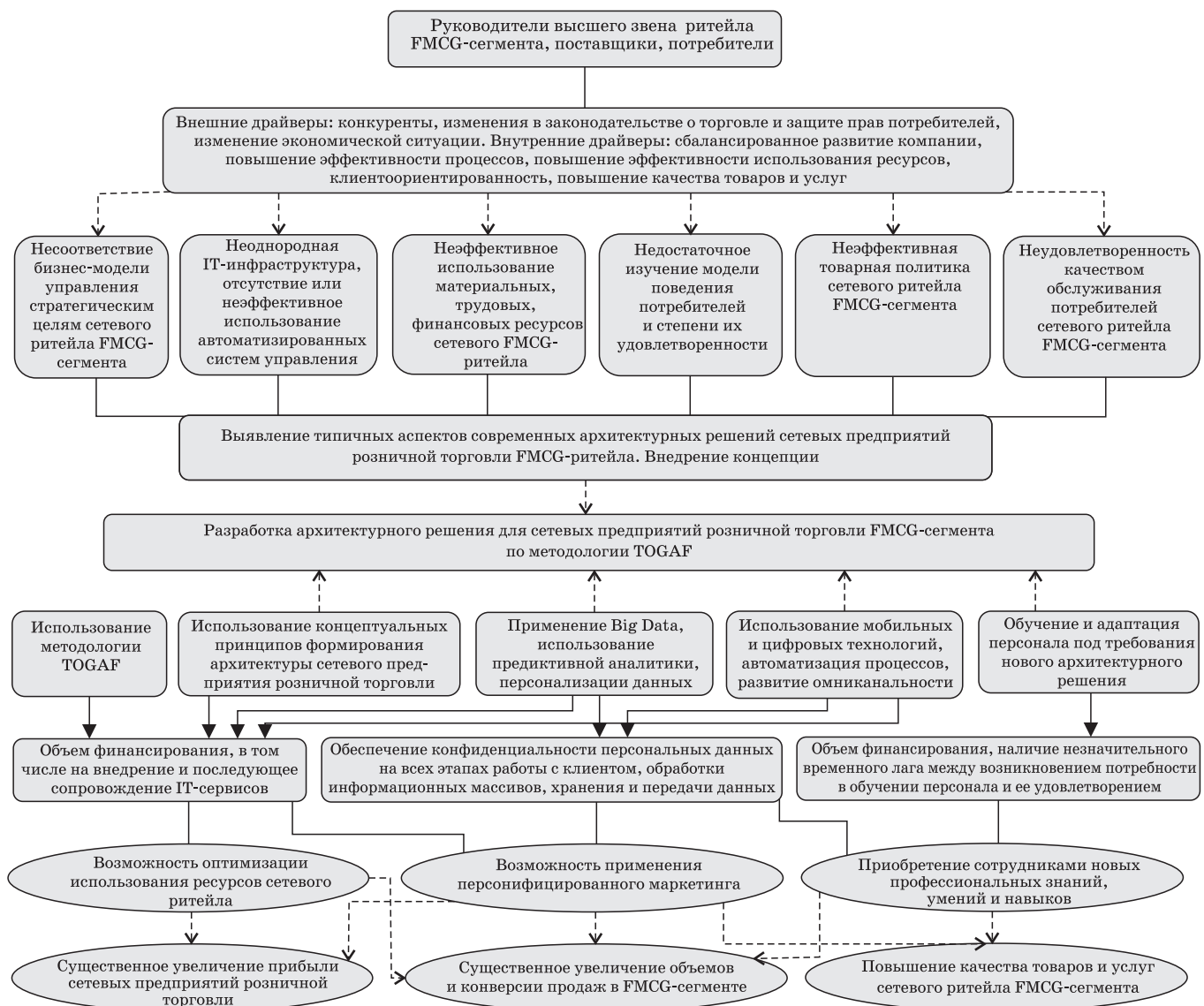


Рис. 5. Агрегированная модель мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого FMCG-ритейла

9. Устойчивое развитие компании // Деловой мир. 2012. [Электронный ресурс]. URL: <https://delovoy-mir.biz/ustoychivoe-razvitie-kompanii.html> (дата обращения: 13.12.2018).

References

1. Il'in I. V., Zapivakhin I. M. Tsifrovaya transformatsiya roznichnoy trgovli (riteyla): arkhitekturnyy podkhod [Digital retail transformation: Architectural approach]. *Prikladnaya informatika*, 2018, vol. 13, no. 5 (77), pp. 5–11.
2. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 288 p. (Russ. ed.: Osterwalder A., Pigneur Y. *Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora*. Moscow: Alpina Publ., 2017. 288 p.).
3. Smirnov A. B., Il'ina O. V. Protsess sistematizatsii informatsii dlya analiza biznes-protsessov v sfere trgovli [The process of systematization of information for the analysis of business processes in the field of trade]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2017, no. 2-2 (79), pp. 523–527.
4. Il'ina O. V., Smirnov A. B. Sovremennyye usloviya realizatsii elektronnykh biznes-protsessov v sfere trgovli [Modern conditions for the implementation of electronic business processes in the field of trade]. *V mire nauchnykh otkrytiy*, 2015, no. 5 (65), pp. 19–33.
5. Cheglov V. P. *Ekonomika i organizatsiya upravleniya roznichnymi trgovymi setyami: praktikum* [Economics and organization of retail distribution management: A workshop]. Moscow: Infra-M Publ., 2013. 224 p.
6. Shubin A. *Biznes-modeli roznichnykh kompaniy: kak konkurirovat' s "gigantami"* [Business models of retail companies: how to compete with "giants"]. Moscow: PBC Management; Onebook.ru, 2016. 276 p.
7. Rubenchik A. V. *ArchiMate – The Open Group standard*. 2016. Available at: https://www.cfin.ru/itm/EA_ArchiMate-lecture_1.pdf. Accessed 08.12.2018. (in Russ.).
8. *Sustainable development of the enterprise*. Vocabulary-reference of regulatory and technical documentation terms. Available at: https://normative-reference-dictionary.academic.ru/83568/устойчивое_развитие_предприятия. Accessed 13.12.2018. (in Russ.).
9. *Sustainable development of the company*. Delovoy mir. 2012. Available at: <https://delovoy-mir.biz/ustoychivoe-razvitie-kompanii.html>. Accessed 13.12.2018. (in Russ.).