

ТРАНСФОРМАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

ПИРОГОВА Оксана Евгеньевна, д.э.н., доцент¹

ПЛОТНИКОВ Владимир Александрович, д.э.н., профессор²

¹Высшая школа сервиса и торговли Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

Адрес для корреспонденции:

О.Е. Пирогова, 195251, г. Санкт-Петербург, Политехническая ул. 29

Тел. 8 (964) 334-01-67. E-mail: kafedra17@rambler.ru

²Профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции:

В.А. Плотников, 191023, г. Санкт-Петербург, Садовая ул., 21

Тел.: +7 (911) 949 13 21. E-mail: plotnikov.v@unecon.ru

Аннотация

В статье рассмотрены направления, проблемы и результаты внедрения цифровых решений на торговых предприятиях. Показано, что цифровизация в торговле обусловлена появлением нового вида ресурса – большого объема специфической информации о субъектах торговой деятельности. Рассмотрены особенности формирования интеллектуального капитала торгового предприятия на этапах жизненного цикла. Уточнены элементы интеллектуального капитала, которые получили толчок к развитию благодаря цифровизации. Предложена методика оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал предприятия, которая основана на комбинированной оценке элементов интеллектуального капитала с использованием методик CIV и MVAIC, а также с учетом стадии жизненного цикла торгового предприятия.

Ключевые слова

Интеллектуальный капитал, торговое предприятие, рост стоимости, цифровизация, ключевые компетенции.

UDC: 339.372

TRANSFORMATION OF KEY COMPETENCIES OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

PIROGOVA Oksana E., Doctor of Economics, Associate Professor¹

PLOTNIKOV Vladimir A., Doctor of Economics, Professor²

¹Associate Professor, Higher school of service and Commerce of the Institute of industrial management, economy and trade of St.-Petersburg Polytechnic University Peter the Great

Address for correspondence: O. E. Pirogova, 195251, St. Petersburg, Polytechnic str. 29
Tel.: 8 (964) 334-01-67. E-mail: kafedra17@rambler.ru

²Professor of St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia

Address for correspondence: V.A. Plotnikov, 191023, St. Petersburg, Sadovaya Str., 21
Tel.: +7 (911) 949 13 21. E-mail: plotnikov.v@unecon.ru

Abstract

The article considers the directions, problems and results of digital solutions implementation at trade enterprises. It is shown that digitalization in trade is caused by the emergence of a new type of resource – a large amount of specific information about the subjects of trade activity. Features of formation of intellectual capital of the trade enterprise at stages of a life cycle are considered. The elements of intellectual capital, which received an impetus to development due to digitalization, are specified. The method of estimation of efficiency of investments in intellectual capital of the enterprise which is based on the combined estimation of elements of intellectual capital with use of techniques CIV and MVAIC, and also taking into account a stage of a life cycle of the trade enterprise is offered.

Keywords

Intellectual capital, commercial enterprise, value growth, digitalization, key competencies.

Введение. На сегодняшний день цифровые технологии проникают во все сферы хозяйственной деятельности общества. В результате этого формируется новая информационная среда экономических субъектов, основанная на использовании информационно-коммуникационных технологий, цифровых технологий, технологий больших данных. Данный процесс получил название «цифровизации» и в настоящее время достаточно глубоко проник как в экономические, так и социальные процессы. Российская Федерация не отстает от других стран, в которых цифровизация развивается достаточно высокими темпами [1]. На сегодняшний день цифровизация оказывает влияние на развитие всех без исключения отраслей народного хозяйства, формируя в них структурные изменения, способствуя возникновению новых видов и форм деятельности экономических субъектов [2]. Например, внедрение цифровых технологий в торговле привело к возникновению так называемой электронной коммерции, которая заняла достаточно объемный сегмент рынка. В то же время традиционные формы торговли также получили новый импульс для развития благодаря цифровизации.

Предпосылки отраслевой цифровизации обусловлены возникновением нового отраслевого ресурса – большого объема специфической информации о различных аспектах деятельности субъектов отрасли, который позволяет

оптимизировать бизнес-процессы, обеспечить снижение специфических для отрасли расходов и появление новых источников дохода [3].

Цель статьи – анализ влияния процессов цифровизации экономики на ключевые компетенции торгового предприятия.

Методы и объект исследования. Объект исследования – ключевые компетенции торгового предприятия и изменения в них, вызванные процессами цифровизации экономики. Методами исследования являются структурный и функциональный анализ, ретроспективный и сравнительный подходы, метод экспертной оценки.

Результаты исследования. Успешное развитие и внедрение инструментов цифровизации невозможно без развития технологий. В настоящее время развитие цифровых технологий сосредоточено на двух основных направлениях: перестройка и модернизация институциональной среды (нормативное регулирование цифровых рынков, цифрового производства, цифрового ритейла, подготовка кадров с цифровыми компетенциями и т.д.), а также развитие технической инфраструктуры (сети передачи данных, центры обработки данных, программные сервисы и др.), создание которой требует не только значительных усилий, но и инвестиций [2]. Второй уровень развития – непосредственно разработка, развитие цифровых инструментов и внедрение их в экономику.

Вместе с тем нельзя не учитывать и вторичные эффекты от внедрения элементов цифровизации – экономические субъекты (государство, потребители, предприятия), используя инструменты цифровизации, в свою очередь меняются сами – меняется их модель поведения, меняется организационная структура, кроме того, меняются миссия и целевые установки [3]. Скорость этих изменений настолько велика, что зачастую базовый уровень развития инфраструктуры цифровизации не успевает за изменяющейся экономикой. Примером может служить тенденция обновления сетей передачи данных, в частности, внедрение форматов 5G, WiFi-6 и т.п.

Безусловно, цифровизация оказывает влияние на развитие торговли и ее основных элементов – торговых предприятий. Следует отметить, что, несмотря на внешнюю «консервативность», отечественный ритейл занимает достаточно высокие места в рейтинге уровня внедрения цифровизации. Это обусловлено довольно высокой восприимчивостью ритейла к инновациям, особенностями работы с потребителями, высоким уровнем оборачиваемости и, соответственно, быстрой отдаче. В настоящее время выделяют четыре основных направления цифровизации в торговле:

- использование цифровых инструментов для работы с потребителем, начиная от этапа возникновения потребительского интереса до момента совершения покупки, а также поддержания этого интереса;
- использование цифровых инструментов в операционной деятельности (работа с персоналом, товаром, ценниками, выкладкой и т.д.);
- логистика, контроль поставок, хранения и продажи товара;
- контроль работы ИТ-инфраструктуры и системы безопасности.

Все эти решения направлены на повышение эффективности деятельности торговых предприятий [3].

Особенность современного этапа развития торговли состоит в возрастающей фрагментированности покупательского контингента в связи с ускоряющимся темпом жизни. Это в свою очередь требует поддержания достаточно широкого ассортимента товаров, а также создания сложной системы логистики от поставщика до торгового предприятия.

При этом, по оценке BCG DIGITAL, с точки зрения развития и инвестиций в цифровую инфраструктуру, торговля в России занимает одно из лидирующих мест в мире. В то же время темпы внедрения и затраты на программное обеспечение, системы хранения данных значительно отстают от лучших мировых практик. На рынке решений представлено множество «доморощенных» продуктов, которые достаточно быстро теряют свою эффективность, а также требуют постоянной поддержки, в то же время такие решения с трудом поддаются масштабированию.

Базовый уровень использования интернета торговыми предприятиями находится на среднем уровне, вместе с тем наблюдается отставание во внедрении наиболее продвинутых и прогрессивных решений. Уровень использования цифровых технологий также находится на среднем уровне. Вместе с тем в крупных городах, где уровень консолидации рынка ритейла приближается к показателям развитых западных стран, на первый план выходят задачи борьбы за покупателя, при этом возможности роста за счет географической экспансии и консолидации в регионах представляются недостаточными.

Несмотря на это, имеется достаточное количество положительных примеров внедрения инструментов цифровизации в деятельность торговых предприятий. Так, установлено, что использование цифровых технологий в распределительных центрах позволяет снизить издержки на 5–10%, увеличить выручку на 1–2% за счет повышения уровня своевременности и полноты поставок в торговые точки, ускорить оборот, а также снизить вероятность исчерпа-

ния запасов. Применение специальных мобильных приложений для розничных магазинов одежды и элитной парфюмерии позволило обеспечить рост продаж на 6–11%.

Безусловно, при внедрении инструментов цифровизации возникают определенные проблемы, однако данным проблемам в настоящее время зачастую не уделяется достаточное внимание, о чем свидетельствуют результаты сравнительно свежих исследований в сфере экономики и организации торговли. Так, например, в исследовании [3] при оценке факторов, ограничивающих деятельность торговли, отсутствуют факторы цифровизации, что видно на рис. 1.

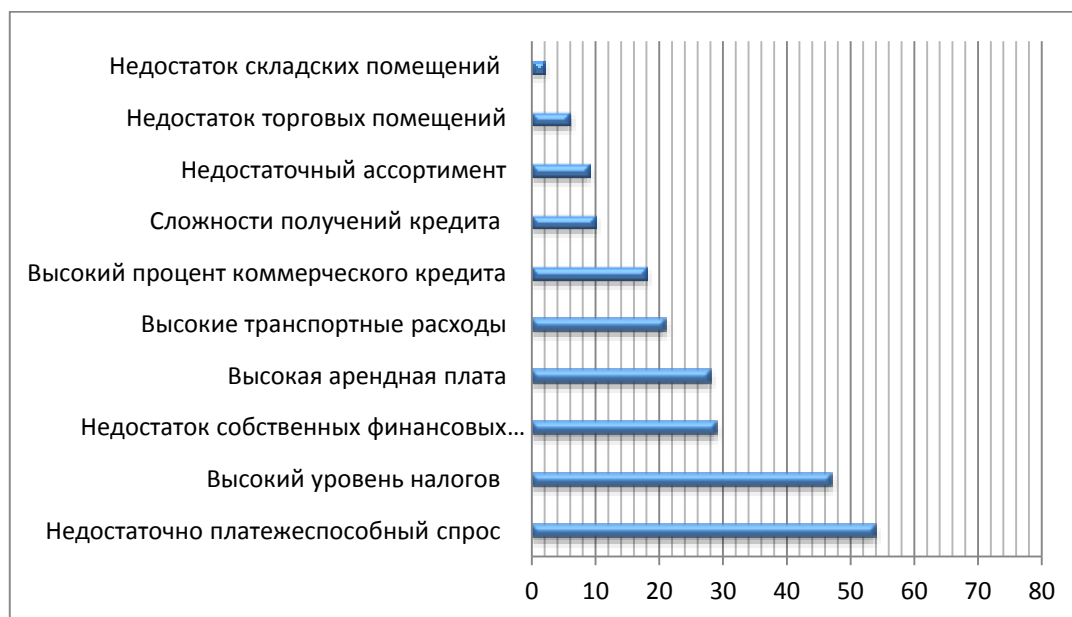


Рис. 1. Оценка факторов, ограничивающих деятельность предприятий розничной торговли, % от числа опрошенных респондентов [3]

В то же время в других исследованиях, выполненных в последнее время, направленных на выявление проблем цифровизации в торговле, отмечаются следующие проблемы во внедрении цифровых решений [2]: недостаточная технологическая компетентность, недостаток опыта внедрения проектов цифровизации и др. (см. рис. 2).

Отмечается, что в настоящее время цифровая инфраструктура для ритейла растет более высокими темпами, чем непосредственно внедрение цифровых решений. Эта тенденция негативно сказывается на развитии торговых предприятий, так как решения, основанные на цифровизации, направлены на развитие интеллектуального потенциала и интеллектуального капитала торгового предприятия [4].

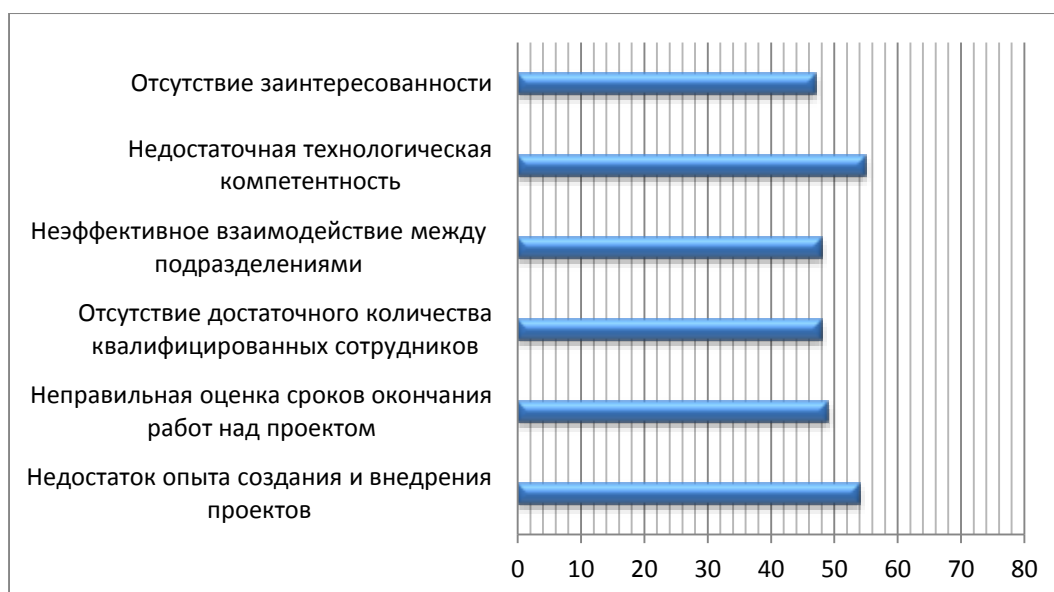


Рис. 2. Оценка факторов, снижающих эффективность внедрения цифровых решений на предприятиях торговли, % от числа опрошенных респондентов [2]

Ключевые компетенции оказывают воздействие на стоимость предприятия по нескольким направлениям [5]. Если исходить из определения самой ключевой компетенции, то это некоторая сущность, ориентированная на продукт или услугу предприятия, позволяющая этому предприятию успешно создавать дополнительную потребительскую ценность, а также успешно ее присваивать. Таким образом, вклад ключевой компетенции представляет собой дополнительную экономическую прибыль или дополнительную добавленную стоимость, которая имеет уровень выше среднего по отрасли либо среди ближайших конкурентов [6].

Следовательно, можно рассматривать вклад ключевой компетенции в итоговый показатель стоимости предприятия как дисконтированную величину будущих сверхприбылей на временном интервале существования этой ключевой компетенции. Это наиболее важный элемент вклада ключевой компетенции в стоимость предприятия, однако он этим не исчерпывается.

Ключевая компетенция представляет собой систему знаний, умений, навыков и конкурентных преимуществ, упорядоченных и связанных определенным образом. Она обладает более высоким уровнем сложности, ее достаточно трудно идентифицировать, так как она невидима и проявляется через определенную систему взаимосвязей ресурсов, используемых предприятием в повседневной деятельности.

Это свидетельствует о том, что, с одной стороны, в основе ключевой компетенции лежит прежде всего информационная или интеллектуальная

составляющая. С другой стороны, институционализированное знание предприятия выражается в интеллектуальном капитале – совокупности знаний, способностей, опыта работников, организационных и социальных взаимоотношений между работниками, структурными подразделениями, руководителями, накапливаемых на стадиях жизненного цикла торгового предприятия.

Структурно интеллектуальный капитал включает в себя человеческий, организационный, социальный, управленческий капиталы [7; 8]. К интеллектуальному капиталу относят также нематериальные активы предприятия, представляющие собой права на различные виды интеллектуальной деятельности, включающие: исключительные права на произведения науки, литературы и искусства, исключительные права на программы для ЭВМ и базы данных и т.д.

При оценке человеческого капитала необходимо учитывать расходы на оплату труда, расходы по набору персонала, расходы на обучение работников, в состав которых включаются топ-менеджеры, специалисты, обслуживающий персонал. При оценке организационного капитала учитываются вложения в развитие организационной структуры фирмы и системы управления бизнесом, вложения в информационные ресурсы, расходы по созданию специализированных баз данных, расходы по созданию внутрифирменных стандартов деятельности и вложения в электронные сети. Оценка социального капитала включает рекламные расходы, расходы по лоббированию интересов и участию в тендерах, представительские расходы, страхование профессиональной ответственности, расходы по защите и поддержанию деловой репутации предприятия.

Из рассмотренной выше структуры интеллектуального капитала предприятия видно, что он по своему содержанию во многом схож с ключевыми компетенциями торгового предприятия, однако между ними нельзя ставить знак равенства. Принципиальное отличие ключевой компетенции от интеллектуального капитала – это системное упорядочение элементов, позволяющее достичь синергетического эффекта. При этом часть элементов интеллектуального капитала может не входить в состав ключевых компетенций. Эти элементы могут накапливаться в процессе деятельности предприятия, однако не использоваться в текущий момент.

Таким образом, рассматривая элементы интеллектуального капитала и определяя их принадлежность к ключевым компетенциям предприятия, можно использовать соответствующие, адекватные им и адаптированные к их специфике методы оценки [9].

Концепция интеллектуального капитала появилась и стала развиваться как реакция на ограниченность существующих классических экономико-финансовых моделей предприятия, основанных на сопоставлении структуры активов предприятия и структуры капитала предприятия с учетом рыночных оценок альтернативных вариантов его вложения. На таком подходе основан ряд моделей, таких как модель экономической добавленной стоимости EVA, а также модель денежной добавленной стоимости CVA. Вместе с тем многие исследователи отмечают, что основные переменные модели EVA не в полной мере позволяют реализовать потенциал управления и эффективного использования вложенного в капитал предприятия [10].

Преодолеть указанные недостатки призвана концепция интеллектуального капитала предприятия. Эта концепция заключается в трансформации базовой финансовой модели предприятия. Помимо материальных активов – основного и оборотного капитала – добавляется еще один актив, это – нематериальный актив, называемый интеллектуальным капиталом [11]. Именно управление этим активом позволяет предприятию формировать ключевые труднокопируемые компетенции и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

К интеллектуальному капиталу предприятия, как мы отмечали ранее, относят человеческие ресурсы предприятия, опыт и репутацию, систему работы с клиентами и поставщиками, наработанные связи с другими стейкхолдерами предприятия, эффективность использования материальной и цифровой инфраструктуры, в которой находится предприятие [12].

Введение интеллектуального капитала, как отдельного вида актива, приводит к изменению всего финансового механизма предприятия. Так, вложения в элементы интеллектуального капитала рассматриваются не как затраты, а как инвестиции, которые способны в будущем дать весомый вклад в рост стоимости предприятия. Вместе с тем такой подход порождает и множественные проблемы, связанные с отсутствием общепринятых механизмов и моделей оценки интеллектуального капитала.

Интеллектуальный капитал в настоящее время рассматривается многими исследователями как элемент капитала, формирующий рост стоимости за счет управления факторами, которые нельзя отнести к операционным или финансовым. Вложения в интеллектуальный капитал рассматриваются с позиции инвестиций, т.е. вложений с определенным уровнем отдачи, однако отдачи не прямой, а косвенной [8].

Анализ интеллектуального капитала торгового предприятия, с точки зрения концепции цепочек создания стоимости, показывает, что качество интеллектуального капитала в существенной мере оказывает влияние на главную цель – удовлетворение потребностей клиентов, а также второстепенную цель – удовлетворение интересов стейкхолдеров в сочетании с решением главной экономической задачи деятельности предприятия – ростом его стоимости [13].

Более высокий уровень интеллектуального капитала, с одной стороны, расширяет количество контрагентов и снижает издержки при взаимодействии с ними, а с другой стороны – дает мощные позитивные информационные сигналы во внешнюю среду, тем самым влияя на качество оценки предприятия со стороны внешних рынков.

В настоящее время наиболее распространенной является модель интеллектуального капитала, состоящая из трех компонентов: человеческий капитал, структурный капитал, потребительский капитал. Одним из направлений развития в понимании роли интеллектуального капитала является подход на основе теорий жизненного цикла предприятия. В соответствии с этим подходом предприятие проходит в своем развитии несколько этапов.

С одной стороны, эти этапы можно представить в виде определенных стадий. С точки зрения укрупненного анализа можно выделить стадии возникновения, бурного роста, зрелости и бифуркации, когда развитие предприятия может идти либо в направлении его дальнейшего роста стоимости в случае создания новых ценностей для клиентов и стейкхолдеров, либо встать на путь увядания, когда качество удовлетворения потребностей клиентов будет снижаться [14].

На стадии возникновения (рождения) происходит овеществление и институционализация бизнес-идеи и оформление ее в виде работающего механизма. Основной составляющей интеллектуального капитала на данной стадии является человеческий капитал как совокупность предпринимательских способностей организатора, а также его единомышленников. Другие виды интеллектуального капитала – структурный и потребительский – на данном этапе еще отсутствуют.

Именно благодаря человеческому капиталу объем знаний и опыта отдельных людей, объединившихся при создании предприятия в коллектив, перерабатывается в определенную структуру, благодаря которой реальные инвестиции получают возможность окупиться в будущем. Если же на данном этапе не удастся сформировать человеческий капитал, то предприятие потерпит крах.

На стадии быстрого роста в значительной степени проявляется коллегиальность, предприятие вырабатывает свою миссию, стратегию и цели. На этом этапе формализуются правила взаимодействия различных членов трудового коллектива. Нарбатываются элементы культурной среды предприятия. На этом этапе формируется организационный капитал. Также на этом этапе начинает формироваться потребительский капитал, однако в меньшей степени, чем организационный капитал. Человеческий капитал продолжает свое развитие в плане уточнения требований к квалификации различных работников предприятия.

Следующая стадия – стадия зрелости. На этой стадии в полной мере формируется потребительский капитал. Имеющаяся организационная структура и компетенции работников и менеджеров предприятия позволяют максимально эффективно использовать механизмы взаимодействия с потребителем с целью повышения лояльности и, как следствие, увеличения объемов выручки.

Следующий этап развития характеризуется двойственной возможностью. После этапа зрелости может наступить стадия старения, или спада. Это связано с тем, что сложившиеся человеческий и организационный капитал перестают обеспечивать прежнюю эффективность деятельности, т.е. начинается деградация этих элементов интеллектуального капитала. В итоге это может привести к разрушению и потребительского капитала. Однако если руководству предприятия удастся отыскать новые ниши, провести реинжиниринг бизнес-процессов, то предприятие может получить второе дыхание и этап развития элементов интеллектуального капитала повторятся снова [15].

Очевидно, что, с учетом вышеизложенного, требуется систематическая и целенаправленная работа менеджмента, ориентированная на повышение эффективности использования интеллектуального капитала предприятия. Для этого требуется разработка специальной методики. Эта методика включает в себя несколько этапов:

1. Определение этапа жизненного цикла торгового предприятия.
2. Оценка уровня интеллектуального капитала предприятия и составляющих его элементов. Данная оценка может быть проведена с использованием как стоимостных показателей, так и неденежных показателей с применением комбинации методик *CIV* и *MVAIC* [16].
3. На следующем этапе производится оценка направлений развития интеллектуального капитала, которая базируется на результатах анализа интеллектуального капитала, с одной стороны, а также на учете направлений

вложения интеллектуального капитала с учетом этапа жизненного цикла предприятия. Для оценки величины отдельных элементов интеллектуального капитала предлагается использовать следующую модель:

$$HC = CIV \frac{HCE}{HCE + SCE + RCE}; \quad (1)$$

$$SC = CIV \frac{SCE}{HCE + SCE + RCE}; \quad (2)$$

$$RC = CIV \frac{RCE}{HCE + SCE + RCE}; \quad (3)$$

где HC , SC , RC – человеческий капитал, структурный капитал и потребительский капитал торгового предприятия, соответственно;

CIV – показатель расчетной нематериальной (интеллектуальной) стоимости торгового предприятия как дисконтированного потока сверхдоходов;

HCE ; SCE ; RCE – показатели эффективности использования человеческого капитала, структурного капитала и потребительского капитала торгового предприятия, соответственно.

Полученные оценки представляет собой капитализированную часть сверхдохода предприятия, обусловленную человеческим капиталом (1), структурным капиталом (2) и потребительским капиталом (3).

4. Для оценки эффективности инвестиций в элементы интеллектуального капитала в отчетном периоде могут использоваться неравенства:

$$\Delta HC_i > IHC_i \geq 0; \Delta SC_i > ISC_i \geq 0; \Delta RC_i > IRC_i \geq 0; \quad (4)$$

где ΔHC_i ; ΔSC_i ; ΔRC_i – изменение человеческого капитала, структурного капитала и потребительского капитала торгового предприятия, соответственно, за i -й отчетный период, руб.;

IHC_i ; ISC_i ; IRC_i ; – инвестиции в человеческий капитал, структурный капитал и потребительский капитал торгового предприятия, соответственно, за i -й отчетный период, руб.

Если указанные неравенства выполняются, то можно сделать вывод об эффективности инвестиций в элементы интеллектуального капитала, обусловленные развитием цифровых решений. В случае если указанные неравенства

не выполняются, необходимо пересмотреть подходы к управлению интеллектуальным капиталом предприятия.

Выводы. Рассмотрение интеллектуального капитала как ключевой компетенции торгового предприятия позволило расширить перечень факторов, влияющих на объем продаж, издержки, прибыльность деятельности торгового предприятия, а также на его стоимость. Элементы интеллектуального капитала, входящие в состав ключевых компетенций, могут оцениваться исходя из затрат на их создание и поддержание. Уточнены элементы интеллектуального капитала, которые получили толчок к развитию благодаря цифровизации. Рассмотрены элементы интеллектуального капитала на различных этапах жизненного цикла торгового предприятия. Предложена методика оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал предприятия, которая основана на комбинированной оценке элементов интеллектуального капитала с использованием методик CIV и MVAIC, а также с учетом стадии жизненного цикла торгового предприятия. В методике предложены критерии оценки эффективности инвестирования в элементы интеллектуального капитала, которые основаны на сопоставлении интенсивности темпов роста элементов интеллектуального капитала с величиной инвестиций в интеллектуальный капитал торгового предприятия.

Авторский вклад. О.Е. Пирогова – написание прикладной части статьи, связанной с разработкой методики оценки влияния цифровизации на интеллектуальный капитал и ключевые компетенции торгового предприятия; В.А. Плотников – написание теоретической части статьи, связанной с анализом развития цифровой экономики и цифровизации социально-экономических процессов.

Список источников

1. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 №1632-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – №32. – Ст. 5138. – С. 14517–14574.
2. **Бодрунов С.Д., Демиденко Д.С., Плотников В.А.** Реиндустриализация и становление «цифровой экономики»: гармонизация тенденций через процесс инновационного развития // Управленческое консультирование. – 2018. – № 2 (110). – С. 43–54.
3. **Плотников В.А.** Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике // Известия

- Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 4 (112). – С. 16–24.
4. **Пирогова О.Е.** Подход к оценке интеллектуального капитала торгового предприятия в рамках концепции VBM // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета – 2019. – № 2 (116), – С. 102–109.
 5. **Ефремов В.С., Ханыков И.А.** Развитие компании на основе использования ключевых компетенций // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 27.
 6. **Plotnikov V., Pirogova O.** Key Competencies as an Enterprise Value Management Tool // Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA) «Innovation Management and Education Excellence through Vision», 25–26 April 2018. Milan, Italy. – P. 1716–1721.
 7. **Stewart T.A.** Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday, 1997.
 8. **Сыровнева А.А.** Интеллектуальный капитал – стратегический фактор обеспечения экономической устойчивости организации // URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4145> (дата обращения 15.04.2019).
 9. **Романтеев П.В.** Аналитический обзор методик оценки интеллектуального капитала // URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/15263> (дата обращения 16.04.2019).
 10. **Леонтьев Б.Б.** Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М.: Издательский центр «Акционер», 2002. – 200 с.
 11. **Edvinsson L., Malone M.S.** Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, N.Y., 1997.
 12. **Marr B. Chatzkel J.** Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC // Journal of Intellectual Capital, – 2004. – Vol. 5. – № 2.– Pp. 224–229.
 13. **Прусак Л.** Как превратить знания в стоимость: Решения от IBMinstituteForBusinessValue. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.
 14. **Adizes I.** Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1988.
 15. **Greiner L.E.** Evolution and revolution as organization grow // Harvard Business Review, vol. 50 (4), 1972. – Pp. 37–46.
 16. **Пирогова О.Е.** Динамическая модель развития торгового предприятия на основе роста стоимости // Управленческое консультирование. – 2016. – №9 (93). – С. 95–106.

References

1. Approval of the program «Digital economy of the Russian Federation» the decree of the RF Government from 28.07.2017 No. 1632-p // collected legislation of the Russian Federation. – 2017. – №32. – Article. 5138. – Pp. 14517–4574.
2. **Bodrunov S.D., Demidenko D.S., Plotnikov V.A.** Reindustrialization and formation of the «digital economy»: harmonization of trends through the process of innovative development // Management consulting. – 2018. – № 2 (110). – Pp. 43–54.
3. **Plotnikov V.A.** Digitalization of production: theoretical essence and prospects of development in the Russian economy // News of Saint-Petersburg University of economics. – 2018. – № 4 (112). – Pp. 16–24.
4. **Pirogova O.E.** An Approach to the assessment of intellectual capital of a trading enterprise within the framework of the VBM concept // News of Saint-Petersburg University of economics. – 2019. – № 2 (116). – Pp. 102–109.
5. **Efremov V.S., Khanykov I.A.** Development of the company based on the use of key competencies // Management in Russia and abroad. – 2014. – № 5. – Pp. 27.
6. **Plotnikov V., Pirogova O.** Key Competencies as an Enterprise Value Management Tool // Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA) «Innovation Management and Education Excellence through Vision», 25-26 April 2018. Milan, Italy. – P. 1716–1721.
7. **Stewart T.A.** Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday, 1997.
8. **Syrovneva A.A.** Intellectual capital-a strategic factor in ensuring the economic stability of the organization // URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4145> (accessed 15.04.2019).
9. **Romanteev P.V.** Analytical review of intellectual capital valuation techniques // URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/15263> (accessed 16.04.2019).
10. **Leontiev B. B.** The price of intelligence. Intellectual capital in Russian business. - Moscow: publishing center «Shareholder», 2002. – 200 p.
11. **Edvinsson L., Malone M.S.** Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, N.Y., 1997.
12. **Marr B. Chatzkel J.** Intellectual capital at the crossroads: managing, measuring, and reporting of IC // Journal of Intellectual Capital, – 2004. – vol. 5. – № 2.– P. 224–229.

13. **Prusak L.** How to turn knowledge into value: solutions from IBM Institute for Business Value. – Moscow: Alpina Business Books, 2006. – 248 p.
14. **Adizes I.** Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1988.
15. **Greiner L.E.** Evolution and revolution as organization grow // Harvard Business Review, vol. 50 (4), 1972. – P. 37–46.
16. **Pirogova O.E.** Dynamic model of development of the trade enterprise on the basis of growth of cost // Management consulting. – 2016. – №9 (93). – P. 95–106.