

УДК 339.137.22

DOI: 10.34670/AR.2026.29.98.078

Современные инструменты управления конкурентоспособностью IT-компаний

Уткин Михаил Владимирович

Магистрант,
Национальный исследовательский университет «МЭИ»,
111250, Российская Федерация, Москва, ул. Красноказарменная, 14;
e-mail: UtkinMikV@mpei.ru

Бадалова Анна Георгиевна

Доктор экономических наук, профессор,
Национальный исследовательский университет «МЭИ»,
111250, Российская Федерация, Москва, ул. Красноказарменная, 14;
e-mail: BadalovaAG@mpei.ru

Аннотация

Интенсивная цифровая трансформация экономики и ускоренное развитие информационных технологий формируют новую конкурентную среду для IT-компаний. Управление конкурентоспособностью в условиях быстрых технологических изменений требует комплексного подхода и применения современных инструментов. Настоящее исследование посвящено анализу управленческих механизмов и практик, которые способны обеспечивать устойчивые конкурентные преимущества IT-компаний на российском и международных рынках. Рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности, применимые к высокотехнологичному сектору, выявлены ключевые факторы, определяющие конкурентные позиции предприятий. Особое внимание уделено цифровым инструментам: системам бизнес-аналитики, технологиям искусственного интеллекта и машинного обучения, облачным сервисам, платформенным решениям. Проанализированы стратегические подходы к формированию конкурентных преимуществ через инновационную деятельность, управление данными и развитие цифровых экосистем. Исследование базируется на анализе российских и зарубежных научных публикаций за период 2022–2026 гг., что обеспечивает актуальность полученных выводов для практического применения.

Для цитирования в научных исследованиях

Уткин М.В., Бадалова А.Г. Современные инструменты управления конкурентоспособностью IT-компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 869-877. DOI: 10.34670/AR.2026.29.98.078

Ключевые слова

Конкурентоспособность, IT-компании, цифровая трансформация, искусственный интеллект, бизнес-аналитика, инновационная стратегия, управление знаниями, цифровая культура, облачные технологии, экосистемы.

Введение. Теоретические основы конкурентоспособности IT-компаний

Конкурентоспособность IT-компаний формируется под влиянием специфических факторов высокотехнологического сектора. В отличие от традиционных отраслей, здесь доминируют нематериальные активы: интеллектуальная собственность, компетенции персонала, репутационный капитал.

Сущность конкурентоспособности IT-предприятия определяется способностью удовлетворять запросы клиентов через инновационные технологические решения при оптимальном соотношении качества и стоимости, превосходя при этом аналогичные предложения конкурентов [Благова, Булочников, 2017]. Специфика данного сектора состоит в том, что конкурентные преимущества формируются преимущественно за счет скорости разработки и внедрения инноваций, а также способности адаптироваться к динамично меняющимся требованиям рынка.

В условиях цифровой экономики наблюдается трансформация факторов конкурентоспособности. Традиционные параметры: себестоимость продукции, качество обслуживания, дополняются принципиально новыми характеристиками. Среди них способность к масштабированию бизнес-модели, эффективность использования больших данных, уровень цифровой зрелости организации. Конкурентная среда IT-отрасли характеризуется высокой степенью концентрации, что обусловлено сетевыми эффектами и эффектами масштаба машинного обучения [Вертакова, Шульгина, Собиров, 2025].

Применительно к российскому рынку следует отметить специфические условия функционирования IT-компаний. Санкционное давление и уход части зарубежных игроков с 2022 года существенно изменили конкурентную динамику. Это снизило интенсивность конкуренции со стороны импортных решений, но одновременно открыло возможности для отечественных разработчиков [Глухов, 2024].

Стратегический анализ конкурентной среды IT-сектора

Для построения эффективной системы управления конкурентоспособностью IT-компаниям необходим глубокий анализ конкурентной среды. Модель пяти сил Портера остается актуальным инструментом, хотя требует адаптации к специфике цифровых рынков. Угроза новых конкурентов в IT-секторе определяется не столько капитальными барьерами входа, сколько доступом к данным, технологическим компетенциям и экосистемным связям [Джамай, Землянская, Казакова, 2021].

Рыночная власть покупателей существенно возросла благодаря прозрачности цифровых рынков и низким издержкам переключения. При этом формирование устойчивых экосистем позволяет крупным IT-компаниям удерживать клиентов через эффект привязки. Угроза со стороны товаров-заменителей в IT-секторе трансформировалась: речь идет не о замещении одного продукта другим, а о вытеснении целых технологических платформ принципиально новыми решениями.

Интенсивность конкурентной борьбы между существующими игроками определяется темпом технологических инноваций. Компании конкурируют не только за долю рынка, но и за доступ к талантам, данным, перспективным стартапам. По данным исследований 2022–2023 гг., острота конкуренции в российском IT-секторе снизилась до минимальных значений за период

наблюдений, что связано с уходом зарубежных игроков и сокращением присутствия импортных решений [Егоров, 2023].

SWOT-анализ остается востребованным инструментом стратегического планирования для IT-компаний. Однако его применение требует учета специфики высокотехнологичного бизнеса. К сильным сторонам относят технологическую экспертизу команды, портфель интеллектуальной собственности, развитую партнерскую сеть. Слабости могут включать зависимость от ключевых специалистов, ограниченные финансовые ресурсы для масштабирования, недостаточную диверсификацию продуктового портфеля [Михайлова, Сазонова, 2021].

Цифровые инструменты управления конкурентоспособностью

Системы бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI) становятся критически важным инструментом управления конкурентоспособностью IT-компаний. Их внедрение позволяет преобразовывать массивы данных в структурированную информацию для принятия обоснованных управленческих решений. Современные BI-платформы интегрируют функционал сбора, обработки, визуализации данных и предиктивной аналитики [Курдин, 2021].

Применение BI-систем охватывает три уровня конкурентной стратегии IT-компания. На уровне бизнес-процессов используются системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), управления цепочками поставок (SCM), инструменты анализа данных (Data Mining). На уровне предприятия внедряются системы организационного управления, обеспечивающие синергию между подразделениями. На отраслевом уровне применяются телекоммуникационные решения и инструменты информационного партнерства [Осташко, 2016].

Искусственный интеллект и машинное обучение трансформируют подходы к управлению конкурентоспособностью. Алгоритмы ИИ позволяют автоматизировать рутинные процессы, повышать точность прогнозирования спроса, персонализировать клиентские предложения. Критическим фактором эффективности ИИ-решений выступает доступ к большим данным для обучения моделей. Это создает эффект масштаба машинного обучения. То есть чем больше данных использует компания, тем выше качество ее алгоритмов, что формирует устойчивое конкурентное преимущество [Полтарыхин, Шелковников, Иванова, 2024].

Облачные технологии обеспечивают гибкость и масштабируемость IT-инфраструктуры при снижении капитальных затрат. Российский рынок облачных решений продемонстрировал рост в 40% в 2022–2023 гг., при этом компании активно наращивали инвестиции в модели PaaS и IaaS. Переход на облачную инфраструктуру позволяет IT-компаниям оперативно масштабировать ресурсы под изменяющуюся нагрузку, сокращая операционные издержки в среднем на 15% [Савельева, 2020].

Формирование конкурентных преимуществ через инновации

Инновационная деятельность составляет основу конкурентоспособности IT-компаний. Различают продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные инновации. Для высокотехнологичного сектора характерна высокая интенсивность всех типов инновационной активности, при этом продуктовые инновации играют определяющую роль.

Стратегия инновационного развития IT-компания должна сочетать исследования

перспективных технологий с практической реализацией готовых решений. Эксплерентная стратегия ориентирована на радикальные инновации и занятие новых рыночных ниш, однако сопряжена с высокими рисками. Пациентная стратегия предполагает специализацию на узких сегментах с предложением высококачественных продуктов. Виолентная стратегия характерна для крупных игроков, конкурирующих за счет масштаба и эффективности производства [Сазонов, Зинченко, 2021].

Управление жизненным циклом цифровых инноваций требует особого внимания. Цифровые продукты, базирующиеся на искусственном интеллекте, проходят специфические стадии. От инициации идеи и разработки прототипа до коммерциализации и масштабирования. Ключевым фактором успеха выступает методология MLOps, обеспечивающая непрерывную интеграцию и развертывание моделей машинного обучения. Повышение зрелости MLOps-процессов сокращает время вывода инноваций на рынок и снижает операционные риски [Сьюдасс, Кэлоф, 2020].

Управление данными как фактор конкурентоспособности

В цифровой экономике данные становятся стратегическим активом IT-компаний. Эффективное управление данными предполагает их последовательную трансформацию. От сырых данных к информации, затем к знаниям, каждый этап которой увеличивает ценность для принятия решений. Концентрация больших данных и способность извлекать из них инсайты через аналитику и ИИ формируют устойчивое конкурентное преимущество [Третьяков, 2022].

Конкурентная разведка (Competitive Intelligence) эволюционирует под влиянием цифровых технологий. Современная практика выходит за рамки простого мониторинга конкурентов, включая технологический форсайт, экономический и политический анализ, оценку перспективных направлений развития отрасли. Источниками информации служат интернет-ресурсы, социальные сети, отраслевые эксперты, клиенты компании. Из аналитических методов наиболее востребованы SWOT-анализ, профилирование конкурентов, сценарное моделирование [Фудина, 2019].

Внедрение систем управления знаниями (Knowledge Management) позволяет IT-компаниям капитализировать интеллектуальный капитал сотрудников. Это особенно критично в условиях высокой текучести кадров в технологическом секторе. Системы КМ обеспечивают фиксацию, структурирование и распространение экспертизы внутри организации, снижая зависимость от отдельных специалистов.

Развитие цифровых экосистем как стратегия конкурентоспособности

Формирование цифровых экосистем представляет собой современный тренд развития крупных IT-компаний. Экосистемный подход предполагает создание сети взаимосвязанных сервисов и платформ, обеспечивающих комплексное удовлетворение потребностей пользователей. В российской практике яркими примерами выступают экосистемы Сбера и Яндекса, объединяющие финансовые, транспортные, развлекательные, образовательные и другие сервисы [Цифровая трансформация, 2024].

Конкурентные преимущества экосистемного подхода связаны с сетевыми эффектами и эффектом привязки пользователей. Чем больше сервисов использует клиент внутри

экосистемы, тем выше его издержки переключения на альтернативные решения. Одновременно накопление данных о поведении пользователей в различных сервисах позволяет создавать персонализированные предложения и повышать качество алгоритмов.

Регулирование цифровых экосистем становится важным аспектом конкурентной политики. Высокая рыночная концентрация и доминирование крупных платформ порождают риски злоупотребления рыночной властью. Антимонопольные органы разрабатывают специальные подходы к оценке положения и поведения экосистемных компаний, интенсивно использующих искусственный интеллект и большие данные [Курдин, 2021].

Организационные аспекты управления конкурентоспособностью

Механизм управления конкурентоспособностью IT-компании должен охватывать все функциональные направления деятельности. Общее управление обеспечивает стратегическое целеполагание и координацию усилий подразделений. Управление снабжением в IT-секторе фокусируется на привлечении талантов и обеспечении доступа к технологическим ресурсам. Управление бизнес-процессами направлено на оптимизацию операционной модели через автоматизацию и стандартизацию.

Управление маркетингом в IT-компаниях приобретает специфические черты. Продвижение технологических продуктов требует демонстрации экспертизы, формирования сообществ пользователей, активного присутствия на профильных площадках. Управление персоналом сталкивается с вызовами привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов в условиях острой конкуренции за таланты. Управление финансами должно обеспечивать баланс между инвестициями в развитие и текущей рентабельностью [Третьяков, 2022].

Формирование цифровой культуры организации выступает необходимым условием успешной трансформации. Это предполагает готовность сотрудников к постоянным изменениям, стремление к экспериментам и инновациям, ориентацию на данные при принятии решений. Роль топ-менеджмента состоит в создании среды, поощряющей инициативу и обмен знаниями между командами [Михайлова, Сазонова, 2021].

Оценка и мониторинг конкурентоспособности

Построение системы оценки конкурентоспособности IT-компании требует определения релевантных показателей и критериев. Традиционные финансовые метрики такие как выручка, прибыльность, рентабельность дополняются специфическими индикаторами. К ним относятся темпы роста пользовательской базы, показатели удержания клиентов (retention rate), пожизненная ценность клиента (LTV), стоимость привлечения клиента (CAC).

Для технологических компаний критичны показатели инновационной активности. Доля затрат на исследования и разработки в выручке, количество зарегистрированных патентов, время вывода новых продуктов на рынок. Оценка качества продуктов осуществляется через метрики вовлеченности пользователей, показатели Net Promoter Score, количество активных пользователей [Фудина, 2019].

Многоугольник конкурентоспособности позволяет визуализировать позицию компании по ключевым параметрам относительно конкурентов. Метод предполагает выделение критических факторов успеха. Например, технологической экспертизы, качества продуктов, уровня обслуживания клиентов, эффективности маркетинга, финансовой устойчивости, а также оценку

собственных позиций по каждому из них. Регулярный мониторинг конкурентной среды обеспечивает своевременное выявление угроз и возможностей. Источниками информации служат публичная отчетность конкурентов, отраслевые исследования, аналитика рынка, обратная связь от клиентов. Результаты мониторинга должны транслироваться в корректировку стратегии и тактических действий компании [Савельева, 2020].

Заключение

Управление конкурентоспособностью IT-компаний в современных условиях представляет собой комплексную задачу, требующую интеграции стратегического планирования, инновационного развития и цифровых технологий. Ключевыми инструментами выступают системы бизнес-аналитики, решения на базе искусственного интеллекта, облачные платформы, механизмы управления данными и знаниями.

Формирование устойчивых конкурентных преимуществ в IT-секторе основано на способности компании генерировать инновации, эффективно использовать данные, выстраивать экосистемные связи. Цифровая зрелость организации и уровень развития цифровой культуры определяют успешность трансформационных усилий.

Российский контекст накладывает специфические условия на стратегии конкурентоспособности IT-компаний. Изменение конкурентной среды после 2022 года открывает возможности для отечественных разработчиков при одновременном росте требований к импортозамещению и технологическому суверенитету.

Дальнейшие исследования должны сфокусироваться на оценке эффективности различных инструментов управления конкурентоспособностью применительно к компаниям разного масштаба и специализации, а также на изучении влияния регуляторных изменений на конкурентную динамику IT-сектора.

Библиография

1. Благова И.Ю., Булочников П.А. Динамическое управление конкурентоспособностью организации сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9-3 (86). С. 1156–1160. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskoe-upravlenie-konkurentosposobnostyu-organizatsii-sfery-uslug>
2. Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В., Собиров Б.Ш. Особенности структуры жизненного цикла цифровых инноваций, основанных на использовании искусственного интеллекта // П-Economy. 2025. Т. 18. № 5. С. 81–99. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=IBSLRM>
3. Глухов Д.И. BI-аналитика как инструмент повышения конкурентоспособности // Индустриальная экономика. 2024. № 4. С. 76–84. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bi-analitika-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti>
4. Джамай Е.В., Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Механизмы оценки конкурентоспособности высокотехнологичного предприятия // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2021. № 4. С. 41–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-otsenki-konkurentosposobnosti-vysokotehnologichnogo-predpriyatiya>
5. Егоров А.С. Конкуренция и конкурентоспособность предприятий в 2022–2023 годах // Российский экономический барометр. 2023. № 4. С. 3–15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurenciya-i-konkurentosposobnost-predpriyatiy-v-2022-2023-godah>
6. Курдин А.А. Регулирование цифровых экосистем в рамках конкурентной политики: экономико-правовой подход // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2021. Т. 13. № 3. С. 7–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-tsifrovyyh-ekosistem-v-ramkah-konkurentnoy-politiki-ekonomiko-pravovoy-podhod>
7. Михайлова Л.В., Сазонова М.В. Цифровизация производства в экономике России: теоретический анализ и тренды развития // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 58–60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-proizvodstva-v-ekonomike-rossii-teoreticheskiy-analiz-i-trendy-razvitiya>

trendy-razvitiya

8. Осташко О.Ю. Информационные технологии в управлении конкурентоспособностью современного предприятия // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2016. № 7. С. 167–173. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-konkurentosposobnostyu-sovremenno-go-predpriyatiya>
9. Полтарыхин А.Л., Шелковников С.А., Иванова С.П. Развитие системы управления конкурентоспособностью организации в условиях изменения внешней среды // Дискуссия. 2024. № 125. С. 167–175. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-upravleniya-konkurentosposobnostyu-organizatsii-v-usloviyah-izmeneniya-vneshney-sredy>
10. Савельева А.В. Маркетинговые аспекты стратегии устойчивого роста бизнеса // Экономика и управление инновациями. 2020. № 4 (15). С. 47–52. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44450361>
11. Сазонов А.А., Зинченко А.С. Методы проведения оценки показателей конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях цифровых преобразований // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2021. № 3. С. 85–94. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-provedeniya-otsenki-pokazateley-konkurentosposobnosti-promyshlennyh-predpriyatiy-v-usloviyah-tsifrovyyh-preobrazovaniy>
12. Сюдасс Н., Кэлоф Дж. Новейшие практики информационной поддержки стратегий повышения конкурентоспособности // Форсайт. 2020. Т. 14. № 3. С. 30–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/noveyshie-praktiki-informatsionnoy-podderzki-strategiy-povysheniya-konkurentosposobnosti>
13. Третьяков О.В. Формирование механизма управления конкурентоспособностью компании сферы услуг в цифровой экономике // Профессиональное образование в современном мире. 2022. Т. 11. № 1. С. 167–175. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-upravleniya-konkurentosposobnostyu-kompanii-sfery-uslug-v-tsifrovoy-ekonomike>
14. Фудина Е.В. Инструменты и методы оценки конкурентоспособности организации // Московский экономический журнал. 2019. № 10. С. 81–88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-metody-otsenki-konkurentosposobnosti-organizatsii>
15. Черников А.В., Радьков В.А. Современные инновационные инструменты повышения конкурентоспособности компании // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2011. № 5. С. 78–91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-innovatsionnye-instrumenty-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanii>
16. Цифровая трансформация: ключ к вашему конкурентному преимуществу // ChangeleadersRu. 2024. URL: <https://changeleaders.ru/digital-transformation-the-key-to-your-competitive-advantage>

Modern Tools for Managing the Competitiveness of IT Companies

Mikhail V. Utkin

Master's Student,
National Research University "Moscow Power Engineering Institute",
111250, 14, Krasnokazarmennaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: utkinmikv@mpei.ru

Anna G. Badalova

Doctor of Economics, Professor,
National Research University "Moscow Power Engineering Institute",
111250, 14, Krasnokazarmennaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: badalovaag@mpei.ru

Abstract

The intensive digital transformation of the economy and the accelerated development of information technologies are shaping a new competitive environment for IT companies. Managing

competitiveness in the context of rapid technological change requires an integrated approach and the application of modern tools. This research is devoted to the analysis of management mechanisms and practices that can ensure sustainable competitive advantages for IT companies in the Russian and international markets. The theoretical foundations of competitiveness applicable to the high-tech sector are examined, and the key factors determining the competitive positions of enterprises are identified. Special attention is paid to digital tools: business analytics systems, artificial intelligence and machine learning technologies, cloud services, and platform solutions. Strategic approaches to forming competitive advantages through innovation, data management, and the development of digital ecosystems are analyzed. The research is based on an analysis of Russian and foreign scientific publications for the period 2022–2026, which ensures the relevance of the obtained findings for practical application.

For citation

Utkin M.V., Badalova A.G. (2026) Sovremennyye instrumenty upravleniya konkurentosposobnost'yu IT-kompaniy [Modern Tools for Managing the Competitiveness of IT Companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 869-877. DOI: 10.34670/AR.2026.29.98.078

Keywords

Competitiveness, IT companies, digital transformation, artificial intelligence, business analytics, innovation strategy, knowledge management, digital culture, cloud technologies, ecosystems.

References

1. Blagova, I.Y., & Bulotshnikov, P.A. (2017). Dinamicheskoe upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii sfery uslug [Dynamic management of competitiveness of service sector organizations]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 9-3(86), 1156–1160. <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamicheskoe-upravlenie-konkurentosposobnostyu-organizatsii-sfery-uslug>
2. Chernikov, A.V., & Rad'kov, V.A. (2011). Sovremennye innovatsionnye instrumenty povysheniya konkurentosposobnosti kompanii [Modern innovative tools for increasing company competitiveness]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*, 5, 78–91. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-innovatsionnye-instrumenty-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanii>
3. Dzhamay, E.V., Zemlyanskaya, N.B., & Kazakova, N.V. (2021). Mekhanizmy otsenki konkurentosposobnosti vysokotekhnologichnogo predpriyatiya [Mechanisms for assessing the competitiveness of a high-tech enterprise]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika*, 4, 41–47. <https://cyberleninka.ru/article/n/mekhanizmy-otsenki-konkurentosposobnosti-vysokotekhnologichnogo-predpriyatiya>
4. Egorov, A.S. (2023). Konkurentsia i konkurentosposobnost' predpriyatij v 2022–2023 godakh [Competition and competitiveness of enterprises in 2022–2023]. *Rossiyskiy ekonomicheskij barometr*, 4, 3–15. <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsia-i-konkurentosposobnost-predpriyatij-v-2022-2023-godah>
5. Fudina, E.V. (2019). Instrumenty i metody otsenki konkurentosposobnosti organizatsii [Tools and methods for assessing the competitiveness of an organization]. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal*, 10, 81–88. <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-metody-otsenki-konkurentosposobnosti-organizatsii>
6. Glukhov, D.I. (2024). BI-analitika kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti [BI analytics as a tool for improving competitiveness]. *Industrial'naya ekonomika*, 4, 76–84. <https://cyberleninka.ru/article/n/bi-analitika-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti>
7. Kurdin, A.A. (2021). Regulirovanie tsifrovyykh ekosistem v ramkakh konkurentnoy politiki: ekonomiko-pravovoy podkhod [Regulation of digital ecosystems within the framework of competition policy: economic and legal approach]. *Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyy zhurnal*, 13(3), 7–20. <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-tsifrovyykh-ekosistem-v-ramkah-konkurentnoy-politiki-ekonomiko-pravovoy-podkhod>
8. Mikhaylova, L.V., & Sazonova, M.V. (2021). Tsifrovizatsiya proizvodstva v ekonomike Rossii: teoreticheskiy analiz i

- trendy razvitiya [Digitalization of production in the Russian economy: theoretical analysis and development trends]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika*, 2, 58–60. <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-proizvodstva-v-ekonomike-rossii-teoreticheskiy-analiz-i-trendy-razvitiya>
9. Ostashko, O.Yu. (2016). Informatsionnye tekhnologii v upravlenii konkurentosposobnost'yu sovremennogo predpriyatiya [Information technologies in managing the competitiveness of a modern enterprise]. *Trudy BGTU. Seriya 5: Ekonomika i upravlenie*, 7, 167–173. <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-konkurentosposobnostyu-sovremennogo-predpriyatiya>
 10. Poltarykhin, A.L., Shelkovnikov, S.A., & Ivanova, S.P. (2024). Razvitie sistemy upravleniya konkurentosposobnost'yu organizatsii v usloviyakh izmeneniya vneshney sredy [Development of the competitiveness management system of an organization in a changing external environment]. *Diskussiya*, 125, 167–175. <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-upravleniya-konkurentosposobnostyu-organizatsii-v-usloviyakh-izmeneniya-vneshney-sredy>
 11. Savel'eva, A.V. (2020). Marketingovye aspekty strategii ustoychivogo rosta biznesa [Marketing aspects of sustainable business growth strategy]. *Ekonomika i upravlenie innovatsiyami*, 4(15), 47–52. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44450361>
 12. Sazonov, A.A., & Zinchenko, A.S. (2021). Metody provedeniya otsenki pokazateley konkurentosposobnosti promyshlennykh predpriyatiy v usloviyakh tsifrovyykh preobrazovaniy [Methods for assessing the competitiveness indicators of industrial enterprises in the context of digital transformations]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 3, 85–94. <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-provedeniya-otsenki-pokazateley-konkurentosposobnosti-promyshlennykh-predpriyatiy-v-usloviyakh-tsifrovyykh-preobrazovaniy>
 13. S'udass, N., & Kelof, Dzh. (2020). Noveyshie praktiki informatsionnoy podderzhki strategiy povysheniya konkurentosposobnosti [Latest practices of information support for competitiveness improvement strategies]. *Forsayt*, 14(3), 30–39. <https://cyberleninka.ru/article/n/noveyshie-praktiki-informatsionnoy-podderzhki-strategiy-povysheniya-konkurentosposobnosti>
 14. Tret'yakov, O.V. (2022). Formirovanie mekhanizma upravleniya konkurentosposobnost'yu kompanii sfery uslug v tsifrovoy ekonomike [Formation of a mechanism for managing the competitiveness of a service company in the digital economy]. *Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire*, 11(1), 167–175. <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mekhanizma-upravleniya-konkurentosposobnostyu-kompanii-sfery-uslug-v-tsifrovoy-ekonomike>
 15. Tsifrovaya transformatsiya: klyuch k vashemu konkurentnomu preimushchestvu [Digital transformation: the key to your competitive advantage]. (2024). *ChangeleadersRu*. <https://changeleaders.ru/digital-transformation-the-key-to-your-competitive-advantage>
 16. Vertakova, Yu.V., Shulgina, Yu.V., & Sobirov, B.Sh. (2025). Osobennosti struktury zhiznennogo tsikla tsifrovyykh innovatsiy, osnovannykh na ispol'zovanii iskusstvennogo intellekta [Features of the life cycle structure of digital innovations based on artificial intelligence]. *II-Economy*, 18(5), 81–99. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=IBSLRM>