

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

METHODS AND TOOLS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M 31

УДК:338.2

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ПРОДУКТА VK PLAY CLOUD НА РЫНКИ СНГ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ



Марина Михайловна Бутакова

кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, marina.butakova.59@mail.ru, SPIN-code: 3912-6789, ORCID: 000-0001-6331-0258, Scopus Author ID: 57200190174



Илья Константинович Коломеец

руководитель команды разработки VK Play, Россия, Барнаул, douk771@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0720-2935

Резюме. В условиях нестабильной экономики особое значение имеют стратегическое управление и планирование, в то же время их разработка оказывается довольно проблематичной. В данном исследовании сделана попытка обосновать направления совершенствования конкурентной стратегии VK Play Cloud на рынке стран СНГ в условиях нестабильной экономики. На основе методов стратегического анализа в работе исследована конкурентоспособность VK Play Cloud на рынке СНГ, составлено проблемное поле, предложены рекомендации для укрепления позиций компании.

Ключевые слова: конкуренция, майнинг, информационные технологии, новые рынки

Для цитирования: Бутакова М. М., Коломеец И. К. Стратегия выхода продукта VK Play Cloud на рынки СНГ в условиях нестабильной экономики // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 19. С. 21–28.

STRATEGY FOR ENTERING THE VK PLAY CLOUD PRODUCT INTO THE CIS MARKETS IN AN UNSTABLE RUSSIAN ECONOMY

Marina M. Butakova

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Barnaul, Russia, marina.butakova.59@mail.ru, SPIN-code: 3912–6789, ORCID: 000–0001–6331–0258, Scopus Author ID: 57200190174

Ilya K. Kolomeets

Head of the VK Play development team, Barnaul, Russia, douk771@gmail.com, ORCID: 0000–0003–0720–2935

Resume. In an unstable economy, strategic management and planning are of particular importance, at the same time, their development turns out to be quite problematic. In this study, an attempt is made to substantiate the directions for improving VK Play Cloud's competitive strategy in the CIS market in an unstable economy. Based on the methods of strategic analysis, the competitiveness of VK Play Cloud in the CIS market is studied, a problem field is compiled, and recommendations are proposed to strengthen the company's position.

Keywords: competition, mining, information technology, new markets

For citation: Butakova M. M., Kolomeets I. K. Strategy for Entering the Vk Play Cloud Product into the Cis Markets in an Unstable Russian Economy. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;19: 21–28. (In Russ.).

Актуальность и проблематика исследования. В условиях нестабильной экономики России стратегическое управление и планирование имеют особое значение. В классическом понимании стратегия предполагает долгосрочные решения, но в современной реальности это не всегда применимо. Основное отличие стратегических решений заключается не в долгосрочности ее действия, а в значимости и долгосрочности последствий принимаемых решений. Это особенно важно в быстро меняющейся цифровой среде, где технологии и требования рынка обновляются очень быстро. Эти быстрые изменения требуют соответствующего изменения подхода к стратегии.

Цель данного исследования заключается в обосновании направлений совершенствования конкурентной стратегии VK Play Cloud на рынке стран СНГ в условиях нестабильной российской экономики.

Классические концепции конкурентоспособности отражены в работах М. Портера, Дж. Коллинз, Дж. Поррас и др. Стратегиям крупных зарубежных компаний посвящены работы М. Ш. Габитовой, П. А. Жгунова, Н. С. Павленко и др. Стремительное развитие информационных технологий и влияние на экономику описывается в трудах Т. И. Ломаченко и др.

Цифровые бизнес-стратегии компании встречаются у С. М. Молчановой, О. С. Лосевой и др.

Результаты исследования. Объектом настоящего исследования выбрана организация VK Play, а именно продукт VK Play Cloud. VK Play Cloud — это сервис облачного гейминга, который позволяет играть в любые игры даже на самых слабых компьютерах. Игра запускается удаленно на серверах, а на устройство пользователя транслируется видеопоток. Сервис разворачивается внутри платформы VK Play. VK Play Cloud предоставляет сервис отличного качества с наиболее широким спектром возможностей среди всех доступных подобных сервисов. Пользователь получает в свое распоряжение полноценный ПК для игры и даже работы. При наличии нормального соединения с сетью каких-либо недостатков у облачного гейминга VK Play нет.

Колоссальное влияние на характеристики организации оказывают факторы внешней среды. Факторы внешней среды оказывают значительное влияние на стратегию организации. Стратегия организации — это долгосрочный план действий, который определяет, как организация будет достигать своих целей. Внешняя среда может предоставлять возможности и угрозы, которые организация должна

учитывать при разработке своей стратегии. Анализ и систематизация литературы позволили выделить основные из них.

Экономические факторы, такие как уровень инфляции или процентные ставки, могут влиять на финансовые возможности организации и определять, какие виды деятельности она может или не может осуществлять. Санкции могут значительно влиять на доступность технологий и их стоимость.

Политические факторы, такие как законодательство и регулирование, могут определять, какие виды деятельности разрешены или запрещены, и требовать от организации адаптации ее стратегии.

Социальные факторы, такие как демографические изменения и общественное мнение, могут влиять на предпочтения потребителей и требования к продукции или услугам, что также может потребовать изменения стратегии организации. В социальном плане в бизнесе немаловажными являются деловые коммуникации, построение доверительных отношений между предпринимателями снижает бизнес-риски (Габибова, 2017).

Технологические факторы, такие как развитие новых технологий и инноваций, могут создавать новые возможности для организации или требовать от нее адаптации стратегии.

Правовые факторы, такие как законы и нормативные акты, могут определять, какие виды деятельности разрешены или запрещены, и требовать от организации адаптации ее стратегии. Все эти факторы внешней среды могут оказывать влияние на стратегию организации, определяя, какие виды деятельности она будет осуществлять, какие ресурсы она будет использовать и каких целей будет стремиться достичь.

Достигая стратегических целей, организации повышают производительность, эффективность и добавленную стоимость, что будет способствовать социальным и экономическим изменениям.

Современная экономика — это экономика высоких технологий и высокой конкуренции. Успешность бизнеса в нынешних реалиях зависит от возможности соответствовать уровню стремительного развития технологий, чтобы выдерживать конкурентную борьбу (Ломаченко, 2021).

На исследуемую сферу нового сектора экономики эти факторы оказывают позитивное влияние, но требуют гибкости, быстрой реакции, чтобы этот позитив реализовать в своей деятельности.

Глобализация и стремительное развитие технологий заставляет компании реагировать без промедления. Компаниям приходится адаптироваться, искать новые способы достижения успеха. Бросать вызов, адаптировать привычные бизнес-модели с учетом новых технологий и инструментов. В такой бизнес-

среде трудно определить подходящие бизнес-модели и невозможен «один лучший путь», компаниям приходится экспериментировать (Зуб, 2017).

Одним из немаловажных навыков опытного руководителя является стратегическое видение, которое определяет направление развития организации и служит основой для принятия решений и планирования (Портер, 2006).

Стратегия «голубого океана» основана на тщательном выверенных принципах. Суть стратегии заключается в создании одинакового упора как на инновацию, так и на ценность предложения для аудитории. Создание «голубого океана» основано на стратегии, реализация которой осуществляется не последовательно, а параллельно. Примеры: Amazon, Cirque du Soleil, IKEA, Tesla и др. (Павленко, 2017).

Конкурентная стратегия должна основываться на различиях. Это означает намеренный выбор отличающихся от конкурентов видов деятельности, которые позволяют создавать и распространять уникальное сочетание ценностных ориентиров.

Цифровые технологии привнесли в традиционные бизнес-стратегии модульность, распределенность, кросс-функциональность и глобализацию (Молчанова, Лосева, 2023).

Для создания инновационной модели компаниям следует учесть, что зачастую инновационные бизнес-модели трудно поддаются разъяснению для доступного понимания целевой аудиторией. Существует необходимость в особенности их подачи, чтобы найти общий, понятный как для производителя, так и для потребителя язык (Павленко, 2017).

Чтобы добиться успешной реализации стратегии, нужно самостоятельно ставить для себя задачи и устанавливать высокий уровень амбиций. Успешные компании должны соревноваться сами с собой, чтобы постоянно развиваться и становиться лучше. Основное предназначение организации — это ключевая цель, определяющая смысл ее существования, т. е. миссия, которая определяет подход к решению проблем (Иванишина, 2016).

Сбалансированная система показателей является эффективным инструментом для управления компанией. Она включает в себя необходимые процедуры, такие как трансляция видения, что помогает руководителям понять стратегию и работать сообща. Это позволяет достичь лучших результатов.

Формулировать и транслировать стратегию нужно таким образом, чтобы каждый сотрудник осознавал свою ценность, вклад, который он самостоятельно может вложить в корпоративный успех компании. Сотрудники компании — важное звено, которому нужно уделять внимание. Успешные компании выбирают директоров из бывших менеджеров, которые, как никто другой, понимают все нюансы управления.

В организации обязательно должна существовать система ключевых корпоративных ценностей — это основополагающие и неизменные нормы организации, которые не связаны с условиями внешней среды, а представлены внутренними ценностями сотрудников организации. Организация должна стремиться к тому, чтобы оставаться верной своим ценностям ориентирам, даже в условиях конкурентной борьбы, и использовать различные инструменты и технологии для достижения целей, не нарушая при этом своих ценностей и принципов.

Основная задача для реализации — привлечение партнеров МСП в качестве «майнеров». Как прави-

ло, небольшие компании должны сдать в аренду свой компьютер для компании облачного гейминга, на котором будут играть конечные пользователи. Одно из преимуществ — таких партнеров дешевле набирать по регионам, чем ставить свои серверы в дата-центры.

Основные преимущества использования услуг майнеров — сокращение затрат на свои производственные мощности, распределение равномерной нагрузки по регионам, при выходе на новые рынки есть возможность сэкономить и минимизировать издержки.

Таблица 1

PEST-анализ факторов макросреды VK Play Cloud

Table 1

PEST analysis of macroenvironmental factors VK Play Cloud

Р — политика	Е — экономика
1. Высокий уровень коррупции 2. Политика импортозамещения и поддержки экспорта 3. Напряженная внешнеполитическая обстановка	1. Рост инфляции: 11,94% за 2022 г. 2. Темпы экономического роста низкие: 1,4% в 2022 г. 3. Процент безработицы высокий: 4,3% в конце 2022 г. 4. Рост налогового бремени предприятий
S — социум	T — технология
1. Снижение реальных доходов населения (по данным Росстата, в 2022 г. реальные располагаемые доходы населения снизились на 1% после повышения на 3,2% в 2021 г.) ⁷ 2. Усиление роли интернета в формировании потребительского спроса 3. Повышение пенсионного возраста	1. Появление нового оборудования 2. Развитие компьютерных технологий 3. Развитие технологий в управлении продвижением

Оценка факторов непосредственного окружения (микрор окружения) проводится так же, как и оценка макроокружения.

Таблица 2

Оценка важности непосредственного окружения

Table 2

Assessing the importance of the immediate environment

Описание фактора	Экспертная оценка				
	1	2	3	4	5
Факторы силы покупателей					
Объем реализации продукта	5	5	5	5	5
Наличие продуктов-заменителей	5	5	5	5	4
Чувствительность к цене	5	4	4	3	5
Факторы силы партнеров					
Стоимость продукта	4	5	5	5	5
Соблюдение сроков выполнения обязательств	4	5	4	5	5
Факторы силы конкурентов					
Количество конкурентов на рынке	5	5	5	5	5
Ответные шаги конкурентов	4	5	5	5	4
Лояльность покупателей	5	5	4	5	5

⁷ Федеральная служба государственной статистики (официальный сайт). URL: <https://rosstat.gov.ru/>

Таким образом, наиболее важными факторами непосредственного окружения являются объемы продаж (5,0 балла), наличие продуктов-субститутов (4,8 балла), стоимость продукта (4,8 балла),

число конкурентов на рынке (5,0 балла), а также лояльность покупателей (4,8 балла).

Проведем далее SNW-анализ (табл. 3).

Таблица 3

SNW-анализ VK Play Cloud

Table 3

SNW analysis of VK Play Cloud

№ п / п	Наименование стратегической позиции	Оценка (1–100)	Комментарий
1	Уровень стратегического менеджмента на предприятии	40	Стратегия развития не закреплена на документальном уровне
2	Соответствие организационной структуры перспективным планам	80	Организационная структура в целом соответствует структуре деятельности
3	Финансовое состояние	40	За 2021–2022 гг. прибыль компании снижалась. Менее 50% капитала сформировано за счет собственных средств
4	Конкурентоспособность продукта	60	Продукт не является уникальным
5	Взаимоотношения с рекламодателями	80	Долгосрочные отношения с крупными рекламодателями
6	Способность к реализации на рынке новых товарных позиций	70	Ассортимент предложений пересматривается регулярно
7	Ценовая политика	70	Цены ниже рыночных
8	Уровень маркетинга	60	Развиты лишь отдельные направления
9	Уровень использования информационных технологий	80	Система управления автоматизирована
10	Известность компании, политика брендинга	60	Компания мало известна

Среди сильных сторон организации следует выделить налаженные отношения с рекламодателями, а также высокую степень использования информационных технологий, эффективную организационную структуру. Слабыми сторонами компании являются низкая известность компании за пределами региона,

отсутствие явных конкурентных преимуществ, отсутствие комплексной маркетинговой программы, документально разработанной стратегии, а также неустойчивое финансовое состояние.

В заключение проведем SWOT-анализ деятельности организации (табл. 4) (Подгорнов, 2012).

Таблица 4

Матрица SWOT

Table 4

SWOT Matrix

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1. Возможности модифицировать ассортимент товарных позиций 2. Эффективная организационная структура 3. Долгосрочные отношения с партнерами 4. Автоматизированная система управления 5. Средние цены	1. Появление новых эффективных каналов продвижения продукта 2. Неэффективные компании уходят с рынка, снижая уровень конкуренции 3. Политика импортозамещения и стимулирования экспорта
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
1. Стабильное финансовое состояние (наличие средств для выхода на новый рынок) 2. Стратегическое управление слабо развито	1. Нестабильная внешнеэкономическая ситуация 2. Усиление налогового бремени 3. Увеличение ключевой ставки

Нестабильная внешнеэкономическая ситуация может оказать самое сильное влияние на компанию. Сосредоточившись на развитии и привлечении ауди-

тории, возможно смягчить влияние пагубных внешних факторов. Нестабильная ситуация также касается и потребителей, так как сервис несет позитивный

отенок, для аудитории это может являться отдушиной в непростое время.

Для повышения конкурентоспособности и более устойчивого состояния на рынке компании необходимо уделить отдельное внимание стратегии развития предприятия (Казакова, 2019), поскольку условия на рынке меняются, что вынуждает компанию менять свою стратегию.

VK Play Cloud создавался, когда социальная сеть VK уже существовала, на начальном этапе у компании уже была аудитория, но вместе с аудиторией были и обязательства перед ней. Исторически сложилось, что пользователям уделялось огромное внимание, и отдел технической поддержки играет огромную роль в успехе компании. Постоянные коммуникации с пользователями: помимо технической поддержки с аудиторией работает отдел маркетинга. Взаимодействие с пользователем позволяет получить быстрый отклик на те или иные изменения. Помимо этого, большинство сотрудников пользуется продуктом компании, и боли пользователей — это наши собственные боли. Это позволяет своевременно проводить улучшения, понимать потребности и желания своих пользователей.

Основные преимущества VK Play Cloud:

- Сервис позволяет пользователям играть в игры даже на малопроизводительных компьютерах.
- Огромный каталог игр.
- Приемлемые цены на подписки.
- Заботливая техническая поддержка.

Позиция лидера на рынке требует в первую очередь высокого качества сервиса и постоянного взаимодействия с пользователем. Несмотря на наличие конкурентов, VK Play Cloud для всех участников рынка является безусловным лидером.

В своей стратегии компания использует массу способов привлечения новых клиентов:

- Организация промо-акций с издателями игр.
- Рекламные кампании на ТВ, баннеры на рекламных щитах, в социальных сетях и др.
- Коллаборации с партнерами.
- Различные офлайн-мероприятия, связанные с игровой тематикой.

Немаловажное влияние на покупательную способность оказывает качество и количество контента в сервисе. Активности в сервисе стимулируют пользователей платить больше.

Компания не останавливается на достижении лидерской позиции на рынке РФ, в планах компании — стать сервисом номер один во всем мире. На текущий момент активно исследуется рынок СНГ, формируется портрет целевой аудитории. Из-за культурных особенностей и менталитета необходимо оптимизировать контент под каждую страну по-своему. Преимуществом компании является неограниченный

бюджет на исследования. Обладая значительными преимуществами в РФ, компания хочет воспользоваться накопленным опытом и в ближайшем будущем освоить выгодные позиции в современном мире, в том числе и за пределами РФ.

Компания справляется с трудностями и рисками, демонстрируя хорошие финансовые результаты. На зарубежном рынке необходимо учитывать культурные и другие особенности каждой страны, на рынок которой планируется выход.

В работе исследовалась конкурентоспособность VK Play Cloud на рынке СНГ. Был проведен анализ и составлено проблемное поле, а также выделены рекомендации для укрепления позиций компании.

Компания в настоящее время обладает довольно устойчивым финансовым положением и активно развивается, внедряя инновационные технологии в свое производство. Следовательно, компания находится на стадии прогрессивного развития и освоения новых рынков.

Макроэкономические факторы оказывают огромное влияние на бизнес-среду. Компаниям необходимо демонстрировать гибкость и умение адаптироваться под меняющийся мир. Крупным компаниям это делать чуть легче за счет крупных бюджетов. Но у крупных компаний есть и минус: бюрократическая система неповоротлива и тяжело реагирует на изменения. С приходом гибких методологий в управлении бизнес учится быть адаптивным, очень часто старая организационная структура становится неэффективной и приходится пробовать новые. Особенностью новых методологий является то, что не каждая новая методология подходит компании. Зачастую одна и та же методология используется в компаниях по-разному, на это оказывает влияние множество факторов: род деятельности, компетенция сотрудников и др., компаниям приходится адаптировать отдельную методологию под себя. В процессе трансформации компания может потратить массу времени, тестируя различные методологии, в конечном итоге выбирая наиболее подходящие. Организации, которые не меняют свои подходы с течением времени, демонстрируют меньший рост, а как итог — не могут занять лидирующие позиции на рынке. Путь к успеху лежит через перемены.

Ключевым звеном в успешности компании являются люди. В крупных компаниях сейчас комфорту сотрудников уделяют огромное внимание. Компании оплачивают сотрудникам медицинскую страховку, покрывают затраты на спорт, оплачивают питание, ежедневно следят за тем, чтобы сотрудники не перерабатывали. Люди являются самым ценным активом компании, забота о них способствует творчеству и инновациям, тем самым способствуя созданию добавленной стоимости (Намыслова, 2019). Создается

максимально комфортная среда, которая способствует большей вовлеченности всех сотрудников. С помощью технологий компании стараются избавить людей от рутинной работы, экономя их время, чтобы они могли сосредоточиться на более сложных задачах. Фокусируется внимание на личном росте сотрудников, прорабатываются навыки в соответствии с особенностями сотрудников. Компанией оплачивается дополнительное обучение на курсах, спонсируются поездки на различные конференции. Уже никого не удивишь тем, что сотрудники работают удаленно, с гибким графиком. Для того чтобы сотрудники чувствовали себя командой, устраивают различные очные встречи, тимбилдинги, перелеты и проживание оплачивает компания. Помимо развлечений, пользу компании может принести, например, динамическое создание команд. Формируются команды под конкретные задачи, после выполнения которых команда расформировывается и собирается вновь, когда это потребуется. В основе лежит все та же иерархическая структура, но она при необходимости реструктуризируется в другую, например матричную, где у сотрудника появляется не только фактический, но и функциональный руководитель. Эти и другие подходы демонстрируют гибкость компаний, способных быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым требованиям рынка. Выше была представлена разнообразность гетерархической системы. Гетерархические системы — это системы, в которых существует несколько уровней иерархии, но при этом каждый уро-

вень имеет свои собственные особенности и характеристики. В таких системах нет строгой иерархии, как в традиционных иерархических системах, где все элементы подчиняются одному главному элементу. Гетерархические системы позволяют создавать гибкие и адаптивные системы, способные быстро реагировать на изменения внешней среды (Квасникова, 2018).

Организация, которая является частью глобальной и постоянно меняющейся внешней среды, для достижения успеха должна идти путем проб и ошибок, адаптируясь к новым вызовам окружающей среды, в то же время рассматривая вопросы устойчивого развития в долгосрочной перспективе (Мардас, 2019).

Заключение. Научная новизна работы заключается в том, что конкурентная стратегия продукта VK Play Cloud проанализирована с точки зрения долгосрочности принимаемых решений в быстро меняющейся среде применительно к выходу на рынок СНГ. Укрепление сотрудничества между Россией и СНГ и возможности совершенствования торгово-экономических отношений — качественные условия для поддержания отношений.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования анализа конкурентной стратегии для расширения поля исследований в данной области. Проведенный анализ можно использовать в качестве рекомендательной основы для российского сотрудничества с иностранными компаниями и их представителями.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Габимова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (Москва, июнь 2015 г.). М.: Буки-Веди, 2017. С. 85–87 [Gabimova M. Sh. Ways to increase the competitiveness of an enterprise. In: Current issues of economics and management: materials of the III international. scientific conf. (Moscow, June 2015). Moscow: Buki-Vedi, 2017. P. 85–87 (In Russ.)].
- Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2017. 375 с. [Zub A. T. Strategic management: textbook and workshop for academic undergraduates. 4th ed., revised. and additional Moscow: Yurajt, 2017. 375 p. (In Russ.)].
- Иванишина В. А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации // Проблемы современной экономики: материалы V Междунар. науч. конф. (Самара, август 2016 г.). Самара: АСГАРД, С. 9–12. [Ivanishina, V. A. Analysis of Porter's five forces model and its application in the modern economic situation. In: Problems of modern economics: materials of the V International. scientific conf. (Samara, August 2016). Samara: ASGARD, 2016. Pp. 9–12 (In Russ.)].
- Казакова Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. 386 с. [Kazakova N. A. Modern strategic analysis: textbook and workshop for master's degree. 2nd ed., revised. and additional. Moscow: Yurajt, 2019. 386 p. (In Russ.)].
- Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций: практикум. М.: Инфра-М, 2018. 192 с. [Kvasnikova V. V., Zhuchkevich O. N. Competitiveness of goods and organizations. Workshop. M.: Infra-M, 2018. 192 p. (In Russ.)].
- Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Формирование видения компании. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 350 с. [Collins J., Porras, J. Built to Last. Formation of the company's vision. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2004. 350 p. (In Russ.)].

- Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Экономический анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М. : Юрайт, 2019. 176 с. [Mardas A. N., Gulyaeva O. A., Kadiev I. G. Economic analysis: textbook and workshop for academic undergraduates. 2nd ed., rev. and additional. Moscow: Yurajt, 2019. 176 p. (In Russ.)].
- Намыслова У. Д. Способы оценки и анализа конкурентоспособности предприятий // Экономические науки. 2019. № 4. С. 39 [Namyslova U. D. Methods for assessing and analyzing the competitiveness of enterprises. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2019;4:39. (In Russ.)].
- Павленко Н. С., Рушчицкая О. А. Показатели конкурентоспособности // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 58 [Pavlenko N. S., Rushchitskaya O. A. Competitiveness indicators. *Agrarnoe obrazovanie i nauka = Agricultural education and science*, 2017;1:58 (In Russ.)].
- Подгорнов В. В. SWOT-анализ как инструмент управления интегрированной экономической системой // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 4 [Podgornov V. V. SWOT analysis as a tool for managing an integrated economic system. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika = Bulletin of the Adygea State University. Episode 5: Economics*, 2012; 4 (In Russ.)].
- Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с. [Porter M. Competitive advantage: how to achieve high results and ensure its sustainability. 2nd ed. Moscow: Alpina Business Books, 2006. 715 p. (In Russ.)].
- Ломаченко Т. И. Анализ структуры цифровой трансформации экономики в современных реалиях // Экономические системы. 2021. Т. 14, № 1. С. 40–47 [Lomachenko T. I. Analysis of the structure of digital transformation of the economy in modern realities. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*, 2021;14 (1):40–47 (In Russ.)]. DOI 10.29030/2309–2076–2021–14–1–40–47
- Молчанова С. М., Лосева О. С. Цифровые бизнес-стратегии компании // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 2. С. 24–29 [Molchanova S. M., Loseva O. S. Digital business strategies of the company. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and management: problems, solutions*, 2023;3 (2):24–29 (In Russ.)]. DOI 10.36871/ek. up. p. r. 2023.02.03.004
-