

EDN: XEFBJS  
УДК 339.137

## IMPROVING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF TRADE AND SERVICES IN THE DIGITAL ECONOMY

Anastasia V. Narezhneva<sup>\*</sup>, Aleksandra M. Lyuterovich, Svetlana I. Novikova  
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Received 17.11.2024, approved after reviewing 09.12.2024, accepted 13.01.2025

**Abstract.** The article examines the changes in the formation and development of competitive advantages of trade and service ecosystems in the digital economy. The analysis of traditional approaches to determining competitive advantages is carried out, and their modern potentials arising in the context of digitalization are revealed. As a result of the analysis of open information on innovations used in trade and service enterprises, the most popular tools for ensuring competitiveness are determined.

The ecosystem of trade and services in the Krasnoyarsk Territory is being studied, which allows us to identify its most significant elements that can act as drivers of economic and technical growth. The level of application and development of the 7P marketing mix components in each element of the ecosystem of the trade and services sector is assessed.

As a result of the research, current directions for the development of ecosystem elements formed by the digital economy, contributing to the growth of competitive advantages of trade and services enterprises in the Krasnoyarsk Territory, are determined; opportunities for the development of promising business areas and their interactions, including platform-digital ones, are identified.

**Keywords:** ecosystem of trade and services, competitive advantages, digital economy, marketing mix, digital platforms.

---

**Citation:** Narezhneva, A. V., Lyuterovich, A. M., Novikova, S. I. (2025). Improving the competitive advantages of trade and services in the digital economy. In: Trade, service, food industry. Vol. 5(1). Pp. 11–24. EDN: XEFBJS



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВЛИ И СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Анастасия Викторовна Нарезнева<sup>\*</sup>, Александра Михайловна Лютерович,  
Светлана Ивановна Новикова

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье рассматриваются изменения формирования и развития конкурентных преимуществ экосистем торговли и сферы услуг в условиях цифровой экономики. Дан анализ традиционных подходов к определению конкурентных преимуществ и выявлены современные их потенциалы, возникающие с распространением цифровизации. На основе анализа открытой информации об инновациях, используемых на предприятиях торговли и сферы услуг, определены наиболее популярные инструменты обеспечения конкурентоспособности.

Изучена экосистема торговли и сферы услуг Красноярского края, что позволяет выявить наиболее значимые ее элементы, которые могут выступать драйверами

экономического и технического роста. Оценены уровни применения и развития компонентов комплекса маркетинга 7P в каждом элементе рассматриваемой экосистемы.

В результате исследования определены актуальные направления развития экосистемных элементов, формируемых цифровой экономикой и способствующих росту конкурентных преимуществ предприятий торговли и услуг на территории Красноярского края; выявлены возможности развития перспективных направлений бизнесов и их взаимодействий, в том числе платформенно-цифровых.

**Ключевые слова:** экосистема торговли и сферы услуг, конкурентные преимущества, цифровая экономика, комплекс маркетинга, цифровые платформы.

---

**Цитирование:** Нарезнева, А. В. Совершенствование конкурентных преимуществ торговли и сферы услуг в условиях цифровой экономики / А. В. Нарезнева, А. М. Лютерович, С. И. Новикова // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2025. – № 5(1). – С. 11–24. – EDN: XEFBJS

---



**Введение / Introduction.** Внимание к конкуренции как рыночному механизму в сфере торговли и услуг занимает приоритетное направление в стратегическом маркетинге предприятия и требует совершенствования и модернизации подходов формирования и развития конкурентных преимуществ, определяемых цифровой экономикой.

Понятие конкурентных преимуществ часто отождествляют с понятием конкурентоспособности. Однако данные понятия взаимосвязаны, но не идентичны. Конкурентоспособность выступает результатом наличия конкурентных преимуществ, которые формируются не отдельными элементами экосистемы бизнеса, а целым комплексом влияющих факторов, а также источниками и инструментами их формирования.

Конкурентные преимущества как экономическая категория обладают определенными отличительными чертами и эволюционируют в условиях цифровизации экономики.

Научно-технологический прогресс стимулирует развитие цифровых технологий во всех отраслях экономики. В сфере торговли и услуг применение цифровых технологий позволяет усовершенствовать многие бизнес-процессы и адаптировать их к современным трендам развития общества, что становится источником формирования новых конкурентных преимуществ, критически важных для успеха предприятий на современном рынке.

**Материалы и методы / Materials and Methods.** При проведении исследований по совершенствованию конкурентных преимуществ предприятий в сфере торговли и услуг в условиях цифровой экономики анализируется и обобщается информация, полученная из открытых источников: материалов конференций, трудов российских и зарубежных авторов, осуществляющих исследования в области формирования и развития конкурентных преимуществ предприятий, цифровых технологий и экосистем бизнеса. Значительная часть работы состоит из собственных исследований авторов, проведенных на основе анализа данных из открытых информационных интернет-ресурсов о применении цифровых инструментов (в том числе платформенного и омниканального типа), обеспечивающих конкурентные преимущества на современном рынке товаров и услуг Красноярского края, рассмотренных с позиции комплекса маркетинга 7P.

На основе структурного анализа, синтеза, обобщения, дедукции и индукции, аналитического анализа, оценок потребителями качества товаров и услуг, методов

сравнения полученных результатов были выделены критические точки развития комплекса маркетинга в экосистеме бизнеса предприятий сферы торговли и услуг Красноярского края и определены возможные направления повышения их эффективности.

#### **Полученные результаты и их обсуждение / Results and Discussion.**

С развитием цифровой экономики изменения происходят во всех аспектах деятельности предприятия торговли и сферы услуг, но более всего преобразованию подвергается формирование и развитие конкурентных преимуществ.

Современная среда, в которой функционируют субъекты экономики, характеризуется постоянной и стремительной изменчивостью, что требует от предприятий быстрой адаптации решений в сфере бизнеса и маркетинга, определяющих траектории развития современных конкурентных преимуществ с целью поддержания конкурентоспособности на эффективном уровне [1–3].

В экономической литературе существуют различные подходы к классификации конкурентных преимуществ. Один из важнейших – отношение к экосистеме бизнеса. В соответствии с данным подходом выделяют внешние и внутренние конкурентные преимущества [4]:

– внешние конкурентные преимущества базируются на способности предприятий создавать товар или услугу, отличительные качества которых определяют набор специфических ценностей для потребителя, причем потребительская ценность достигается, прежде всего, за счет сокращения расходов (материальных и нематериальных, например, временных, информационных), повышения эффективности путем более полного удовлетворения потребностей;

– внутренние конкурентные преимущества основаны на сокращении производственных и прочих издержек благодаря применению новых, уникальных технологий производства и маркетинга, которые определяют, прежде всего, ценность как экономический выигрыш для производителя. К ним можно отнести структурные, ресурсные, технические, управленческие и рыночные преимущества.

Конкурентные преимущества можно классифицировать в зависимости от содержания влияющих на них факторов [5]. Данная классификация включает в себя такие виды преимуществ, как качество товара или услуги, их цена, себестоимость, качество инфраструктурного сервиса, креативный маркетинг, применение новых технологий производства и сбыта, др.

Отечественные исследователи Г. Азоев и А. Челенков выделили свои критерии конкурентных преимуществ и разделили их на две группы [4, 6]:

– уникальные или специфические – преимущества, производство которых, невозможно повторить другими производителями;

– имитируемые – преимущества, которые другие производители могут повторить и стать конкурентами.

Классификацию конкурентных преимуществ также производят на основе характера источника их возникновения. Здесь конкурентные преимущества выделяют согласно факторам внешней среды, которые влияют на их появление: экономические, географические, политические, правовые, научно-технические, социально-культурные, рыночные, демографические и пр. [4, 7, 8].

Отличительной особенностью конкурентных преимуществ, какими бы они ни были уникальными, является их относительность, выраженная ценностными характеристиками продуктов, определяемых запросами потребителей, а также их ограниченность во времени. Так, в современных быстро меняющихся условиях особую важность приобретают классификации конкурентных преимуществ по характеру динамики и в зависимости от стадии жизненного цикла товара и предприятия.

В зависимости от характера динамики жизненного цикла продукта выделяют устойчивые и неустойчивые конкурентные преимущества [7–9].

Устойчивые называют преимуществами высокого порядка. К ним относят уникальную продукцию, уникальную технологию, положительный имидж, устойчиво растущий гудвилл предприятия и т.д.

Неустойчивые (преимущества низкого порядка) объясняют некачественными входящими ресурсами, плохим сервисом, некомпетентностью сотрудников, отрицательным имиджем, старыми технологиями и т.п.

В соответствии со стадиями жизненного цикла товара и предприятия (зарождение, рост, зрелость, стагнация, спад) конкурентные преимущества формируются на каждой такой стадии отдельно со своими специфическими характеристиками [10, 11].

Например, на стадии зарождения и выхода компании на рынок можно выделить такие конкурентные преимущества, как новизна продукта или услуги, креативный и интенсивный маркетинг, формирование новых рынков и каналов сбыта.

На второй стадии жизненного цикла – стадии роста – конкурентными преимуществами становятся: возможность расширения дистрибуции; комплексное удовлетворение покупателей; усиление положительного имиджа предприятия и торговой марки; укрепление финансовой стабильности; расширение границ рынка; расширение базы «теплых» клиентов.

На стадии зрелости предприятия создаются такие конкурентные преимущества, как устойчивое присутствие на рынке; максимизация доли рынка в целевых сегментах; дифференциация товара в соответствии с потребностями сегментов рынка; устойчивые деловые связи и бизнес-процессы, др.

Даже на стадии спада могут быть некоторые конкурентные преимущества, создающие незначительные возможности для предприятия, такие как наличие продаж за счет преимуществ в низких ценах благодаря сейловым продажам при ликвидации коллекции товара, торговой марки или самого предприятия [10, 12].

В цифровой экономике, помимо традиционных конкурентных преимуществ, приобретают важность и новые их виды, возникающие в условиях усиления партнерских платформенно-сетевых взаимодействий [13]. К таким конкурентным преимуществам, на наш взгляд, относятся:

– технологические инновации (активное и своевременное внедрение современных технологий позволяет компаниям существенно оптимизировать свои бизнес-процессы как с партнерами, так и выстраивать более тесные взаимоотношения с клиентами [14]);

– персонализация (стратегию создания персонализированного предложения проще реализовать при наличии большого объема данных и возможности их анализа [15]);

– потребитель как производитель (продавец создает для покупателя творческую среду, позволяющую потребителю самому скомплектовать и закончить продукт по собственному вкусу и предпочтению, например, получить не готовый товар, а собрать комплект из имеющихся элементов. Таким образом, продавец формирует у потребителя не просто способность покупать и потреблять, но и развивает в нем творческие навыки, что повышает лояльность и устойчивость покупателя);

– цифровые платформы и экосистемы (их использование позволяет предприятиям быстрее разрабатывать и внедрять инновации, за счет партнерских отношений достигать снижения затрат и создавать комплексное предложение для потребителей [16, 17]);

– формирование контент-пространства (персонализированный пространственный контент-маркетинг становится основным способом привлечения и удержания аудитории);

– потребительский опыт (для современных потребителей значимым является не только высокое качество обслуживания, но и весь процесс взаимодействия с компанией, включающий, в том числе, взаимодействие в онлайн-среде [18]).

Для создания конкурентоспособности в цифровой среде отмеченные конкурентные преимущества необходимо реализовывать в комплексе. Такая возможность достигается за счет их связанности друг с другом: технологические инновации служат основой развития персонализации, создания цифровых платформ и экосистем, на которых, в свою очередь, может размещаться цифровой контент, создавая качественный потребительский опыт как в офлайн, так и в онлайн среде.

Возможность и степень обоснованности развития тех или иных цифровых конкурентных преимуществ обусловлены видом деятельности предприятия, в соответствии с которым можно выделить следующие элементы экосистемы сферы торговли и услуг: торговля продовольственными и непродовольственными товарами, общественное питание, туризм, образование, культура, медицина, бытовые и другие услуги.

Конкурентные преимущества предприятий в цифровой экономике обеспечивает наличие таких цифровых инструментов, как искусственный интеллект, цифровые платформы и экосистемы, аналитика данных и Big Data, CRM-системы, облачные технологии, цифровой банкинг, цифровой маркетинг и пр. [19–21].

Использование данных инструментов направлено на увеличение скорости получения и обработки клиентских запросов, более качественное оказание услуг за счет предоставления потребителям большего количества вариантов выбора, в том числе персонализированных товаров и услуг, сбора и изучения больших объемов данных.

На основе данных из открытых информационных источников проанализируем применение цифровых инструментов как элементов экосистемы для обеспечения конкурентоспособности предприятий торговли и услуг. Приведем существующие примеры применения данных инструментов российскими компаниями (табл. 1).

Таблица 1. Матрица применения цифровых инструментов российскими компаниями торговли и услуг для обеспечения конкурентных преимуществ  
Table 1. Matrix of application of digital tools by Russian trade and services companies to ensure competitive advantages

Элементы экосистемы	Цифровые инструменты конкурентоспособности					
	Искусственный интеллект	Цифровые платформы и экосистемы	Аналитика данных и Big Data	Облачные технологии	Цифровой банкинг	Цифровой маркетинг
Торговля	+	+	+	+	+	+
Общественное питание		+	+		+	+
Туризм		+	+	+	+	
Образование	+		+			+
Культура	+					+
Медицина		+	+		+	

На примере АО «Тандер» рассмотрим применение цифровых инструментов в сфере торговли и услуг. В апреле 2024 года «Магнит» создал лабораторию искусственного интеллекта AI.Lab, которая занимается разработкой и внедрением передовых технологий на основе генеративного искусственного интеллекта.

Лаборатория использует передовые технологии для оптимизации работы магазинов: внедряются решения на базе компьютерного зрения для управления тележками и корзинами, а также «умный» поиск с использованием NLP-методов для повышения релевантности результатов. Нейросети создают графический контент портала Gastronom.ru, а большие языковые модели планируется использовать для генерации текстов и разработки чат-ботов. Также «Магнит» активно использует такие цифровые платформы, как «Магнит.DMP», Sherpa RPA, АСНIVX. Аналитику данных применяют при прогнозировании спроса, создают различные алгоритмы, в том числе кластеризацию и статистические методы, а также глубокие нейронные сети. Облачные технологии, цифровой банкинг и цифровой маркетинг, использование цифровых инструментов помогли компании АО «Тандер» стать ведущим ритейлером в стране.

Еще одним показательным примером успешного использования цифровых технологий назовем компанию сферы общественного питания «Додо Пицца». Компания создала и успешно использует единую информационную цифровую платформу Dodo IS, которая является ключевым инструментом для различных аспектов управления процессами в омниканальном бизнес-пространстве. Цифровые платформенные инструменты дают возможность оптимизировать как снабженческо-производственный процесс приготовления пиццы, так и сбытовые процессы. Специально разработанные и адаптированные программные продукты позволяют вести нормирование и учёт расходов ингредиентов, контроль за графиком и качеством работы сотрудников, обеспечивают эффективное управление персоналом через систему KPI и работу с клиентами с помощью CRM-системы. Компания использует цифровой банкинг и цифровой маркетинг для удобства расчетов с клиентами, проведения стимулирующих кросс-акций, использования социальных медиа, email-маркетинга и различных онлайн-платформ для продвижения бренда и расширения клиентской базы.

В сфере туристических услуг в качестве примера нами была рассмотрена компания «Яндекс путешествия», которая использует цифровые инструменты для оптимизации работы. Так, в феврале 2024 года компания открыла специализированную цифровую платформу – Экстранет, благодаря которой любой отель, база отдыха или глэмпинг могут воспользоваться возможностями цифрового платформенного сервиса и рассказать о себе аудитории «Яндекс путешествия», тем самым привлечь новых клиентов и удержать имеющихся. В цифровой платформе «Экстранет» используются облачные технологии и Big Data. Также компания применяет цифровой маркетинг для создания цифрового контент-пространства, продвижения своих сервисов и взаимодействия с потребителями туристических и связанных с ними комплементарных услуг.

В сфере образования в качестве примера нами была рассмотрена цифровая платформа «Skyeng» – российская онлайн-школа по изучению английского языка. Онлайн-школа разработала разговорный тест (Detroit Test) на основе искусственного интеллекта для определения уровня английского языка на своей платформе. Skyeng использует инструменты аналитики данных и Big Data для хранения, обработки и анализа обширного объема данных о процессе обучения, учениках и преподавателях. Онлайн-школа Skyeng активно использует цифровой маркетинг через таргетированную рекламу, социальные сети, контент-маркетинг, email-рассылку и пр.

В сфере культуры следует отметить цифровую платформу «Цифровой Эрмитаж», созданную художественным и культурно-историческим музеем «Эрмитаж» в г. Санкт-Петербург. «Цифровой Эрмитаж» – это виртуальная выставка художественных и культурно-исторических ценностей. Она позволяет посетителям в on-line-среде погрузиться в мир искусства и истории, пройти по залам Эрмитажа и рассмотреть экспонаты в 3D-формате. Выставка содержит более 2000 экспонатов,

среди которых есть шедевры живописи, скульптуры и древние артефакты. Такое решение в сфере услуг культуры позволяет людям с ограниченными возможностями во времени, территориальном местоположении, финансам, здоровью и другим причинам познакомиться с интересными культурно-историческими материалами в формате online и беспрепятственно получить доступ к интересной исторической информации, расширить свои познания и кругозор в сфере культуры и искусства.

Полезной для потребителя в сфере медицинского онлайн-ритейла выступает платформа «Сбер Здоровье», ставшая частью цифровой экосистемы Сбербанка, который уже много лет активно применяет современные цифровые технологии для диверсификации бизнеса и улучшения оказания различных видов услуг. Цифровая экосистема Сбербанка предлагает населению целый спектр услуг: продуктовый ритейл, транспортно-логистические, туристические, образовательные, медицинские и прочие услуги, объединяемые услугами цифрового банкинга. В этом процессе играет ключевую роль технология аналитики больших данных, обеспечивая персонализированный подход и адаптацию услуг под индивидуальные особенности каждого пользователя. Так цифровой банкинг дополняет медицинские и прочие услуги, позволяя клиентам беспрепятственно с минимальными временными потерями совершать транзакции в мобильном приложении, пользоваться страховыми программами, оформлять рассрочку для медицинских услуг и т.д.

Современная торговля активно проходит этап трансформации из своего традиционного физического формата офлайн в цифровой формат онлайн, направленный на усиление продаж в традиционном формате, что создает пространство омниканальной сферы торговли и услуг. Такой гибридный формат взаимодействий еще больше интегрирует эти сферы бизнеса и формирует новые бизнес-направления, которые развиваются и существуют, прежде всего, благодаря интернет-маркетингу и интернет-рекламе.

В условиях современного цифрового рынка продвижение товаров и услуг напрямую зависит от цифровых инструментов маркетинга. Современный бизнес имеет двусторонний характер: с одной стороны, это самостоятельный бизнес, который активно использует цифровые маркетинговые инструменты в своих интересах, а с другой – сами предприятия начинают выступать рекламной платформой и активно развивать такой канал коммуникаций, как ритейл-медиа.

На основе исследования статистических данных<sup>1</sup> и открытой информации в интернете по предприятиям торговли и услуг Красноярского края авторами была проанализирована зависимость конкурентоспособности экосистемы торговли и услуг Красноярского края от влияния на нее элементов комплекса маркетинга 7P в цифровой среде [22–25].

Для анализа и оценки конкурентных преимуществ элементов экосистемы торговли и услуг в цифровой среде определим степень их зависимости от элементов комплекса маркетинга 7P, используя матричный метод оценки по балльной шкале от 1 до 10 баллов, где 1 балл – минимальный уровень влияния, 10 баллов – максимальный уровень влияния оцениваемых элементов. На основе полученных средних значений оценки по каждому элементу экосистемы сферы торговли и услуг и компоненту комплекса маркетинга определим их соответствие максимальному значению и рассчитаем общий интегральный показатель, отражающий коэффициент результативности конкурентных преимуществ экосистемы торговли и услуг в цифровой среде (табл. 2).

---

<sup>1</sup>Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва: официальный сайт. – Красноярск, 2024. – URL: <https://24.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 16.10.2024).

Таблица 2. Оценка результативности конкурентных преимуществ экосистемы торговли и услуг в цифровой среде по методу маркетинга 7P

Table 2. Evaluation of the effectiveness of the competitive advantages of the ecosystem of trade and services in the digital environment using the 7P marketing method

Элемент экосистемы торговли и услуг	Элемент маркетинга 7P, баллы							Среднее значение баллов
	Продукт	Цена	Место продажи	Продвижение	Персонал	Процессы	Физическое окружение	
1 Торговля	7,2	6,2	7,1	7,4	6,1	7,2	6,8	6,9
2 Общественное питание	7,4	6,1	7,2	7,1	6,2	6,6	6,4	6,7
3 Туризм	6,8	4,5	6,1	6,8	5,9	6,6	5,8	6,1
4 Образование	7,4	4,1	5,9	5,2	7,2	5,9	5,9	5,9
5 Культура	7,1	5,3	5,1	6,5	6	5,8	5,7	5,9
6 Медицина и прочие	7,4	4,1	6,2	5,4	5,8	5,4	5,8	5,7
Итого баллов	43,3	30,3	37,6	38,4	37,2	37,5	36,4	
Среднее значение баллов	7,2	5,1	6,3	6,4	6,2	6,3	6,1	
Интегральное среднее значение – коэффициент результативности	6,21							

Анализ уровня влияния элементов комплекса маркетинга 7P на конкурентные преимущества элементов экосистемы торговли и услуг в условиях цифровизации показал, что цифровые процессы, инструменты и методы, применяемые в элементах комплекса маркетинга 7P, имеют экосистемное влияние на 62,1%. Этот показатель превышает степень влияния соответствующих элементов маркетинга в режиме офлайн, влияние которых ниже и составляет 37,9%. При этом лидирующее значение имеет такой продукт как базовый элемент маркетинга (рис. 1). Также анализ не выявил значительных разрывов по степени влияния тех или иных элементов комплекса маркетинга на конкурентоспособность экосистемы, что определяет системный подход стратегического маркетинга к каждому его элементу.

Онлайн-магазины, в особенности маркетплейсы как системные инструменты цифрового маркетинга, становятся основными конкурентами предприятий использующих в большей степени традиционный бизнес торговли и услуг в режиме офлайн. Такая ситуация возникает за счет того, что цифровой on-line формат открывает перед предприятиями больше возможностей в сфере маркетинга, что значительно расширяет конкурентные преимущества по сравнению с маркетингом офлайн.

Так, например, оформление покупки цифровой транзакцией, предложение покупателям более низких цен или специальных акций, действие которых возможно провести только онлайн, создает более привлекательную ситуацию для клиентов по сравнению с офлайн процессом продвижения продукции.

Такой элемент маркетинга, как «Продвижение», имеет огромное влияние на конкурентный успех предприятия сферы торговли и услуг и требует усиленного внимания. Онлайн-среда прежде всего расширяет границы рынка сбыта, делая его бесшовным, превращая из ограниченных территорий в безграничное пространство. Эти возможности увеличивают потенциал развития бизнеса для каждой компании, при этом роль развития кооперационно-сетевых платформенных взаимодействий усиливается,



что обеспечивает бизнесам синергетический эффект, результаты которого отражаются как на отдельных регионах, так и на мировой экономике в целом [11]. Цифровизация объединяет не только бизнесы, но и общество, создавая новые технологии и (на их основе) более качественные и полезные продукты. Кооперационно-сетевое взаимодействие бизнесов и потребителей размывает границы между индивидуальными конкурентными преимуществами развивая, со-конкуренцию не внутри, а между отраслями.

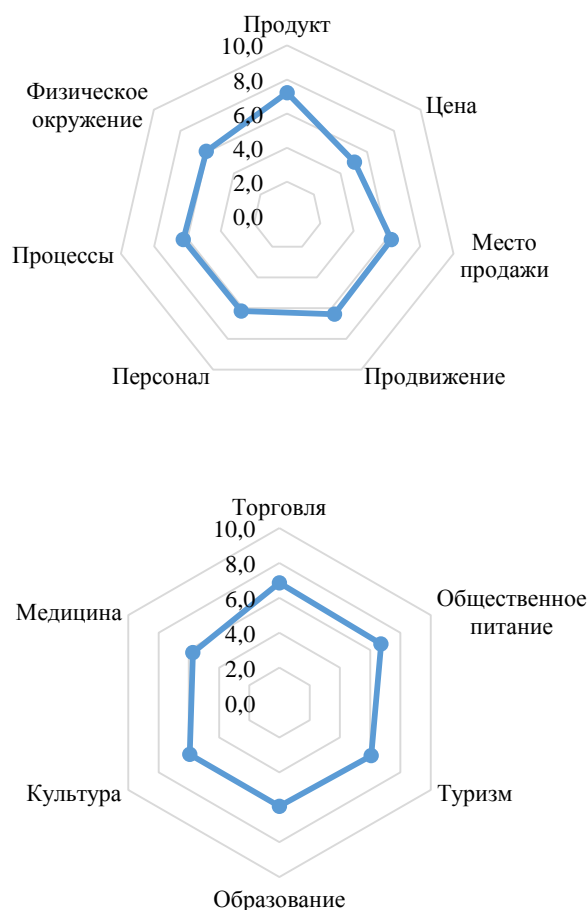


Рисунок 1. Лепестковая диаграмма результативности конкурентных преимуществ экосистемы торговли и услуг в цифровой среде по методу маркетинга 7P  
Figure 1. Petal diagram of the effectiveness of the competitive advantages of the ecosystem of trade and services in the digital environment using the 7P marketing method

Место продажи в условиях омниканальности подразумевает дизайн и мерчандайзинг не только физического, но и виртуального пространства. Данный компонент, по мнению экспертов более развит в сфере торговли и услуг по сравнению с промышленным бизнесом.

Использование элементов экосистемы торговли и услуг, современных инструментов цифрового маркетинга будет способствовать не только улучшению конкурентных позиций за счет появления конкурентных преимуществ, но также возникновению новых видов бизнеса, формирующих, поддерживающих, развивающих и координирующих цифровые процессы традиционных элементов экосистемы, что положительно влияет на развитие территориальной экономики и рынка Красноярского края.

Цифровые тренды развития общества, определяющие развитие новых бизнес-направлений, требуют формирования новых базовых компетенций в сфере ИТ-технологий, таких как умение обрабатывать, систематизировать и анализировать большие массивы информации; анализировать данные; программировать, разрабатывать интерфейс, архитектуру и дизайн сайтов как цифровых платформ и сервисов взаимодействий; обучать и применять искусственный интеллект и нейро-инструменты; создавать анимацию, визуализацию в 3D пространстве; владеть навыками SEO-, SMM-, SEA-, SMO-, SEM- продвижения продукта, фирмы; формировать их устойчивый положительный имидж; эффективно применять инструментарий digital-маркетинга.

Процессы в условиях цифровизации рассматриваются с точки зрения совершения потребителем действий в онлайн-среде и направлены на формирование соответствующего потребительского опыта при совершении покупки товара или услуги.

**Выводы и дискуссионные вопросы / Conclusions.** Изученные теоретические аспекты конкурентных преимуществ и проведенный анализ открытых статистических данных позволяют выделить следующие перспективные направления совершенствования конкурентных преимуществ в цифровой экономике [12].

1. Углубленная персонализация – благодаря развитию искусственного интеллекта и анализа больших данных компании смогут еще точнее персонализировать предложения для своих клиентов. Это могут быть индивидуальные рекомендации, более гибкие ценовые модели или уникальные решения, максимально настраиваемые под каждого потребителя, особенно потребителя с ограниченными возможностями.

2. Ускорение инноваций через платформенные экосистемы – цифровые платформы и экосистемы, объединяющие множество участников, будут продолжать развиваться. Это позволит компаниям не только предлагать больше услуг через одну точку, но и ускорять инновации благодаря кооперационно-сетевому платформенному взаимодействию.

3. Кибербезопасность как стратегическое преимущество – с ростом цифровизации компании, обеспечивающие высокий уровень безопасности своих продуктов и услуг, будут иметь явные конкурентные преимущества, особенно в контексте увеличения числа кибератак и требований к защите данных.

4. Этические технологии и устойчивость – компании, активно внедряющие принципы ответственного использования данных и технологий, а также экологически устойчивые решения, будут лучше восприниматься обществом и потребителями, что создаст дополнительные конкурентные преимущества.

5. Углубленное использование искусственного интеллекта – такие технологии будут становиться все более интегрированными в бизнес-процессы, обеспечивая не только автоматизацию, но и прогнозирование и принятие решений на основе глубокого анализа данных, что даст компаниям новые способы повышения эффективности и продуктивности.

6. Открытые инновации и коллаборации – в цифровой экономике растет важность сетевого взаимодействия и партнерства для развития инноваций. Компании, которые активно исследуют рынок с целью поиска внешних идей и технологий, сотрудничества с внешними разработчиками, научными институтами, получают доступ к большому количеству разнообразных знаний и с большей вероятностью находят прорывные способы достижения конкурентных преимуществ.

Рассмотренные примеры применения цифровых инструментов, обеспечивающих конкурентоспособность в омниканальном формате, позволили выявить наиболее часто используемые на предприятиях торговли и сферы услуг: аналитика данных и Big Data, цифровой банкинг, цифровые платформы и экосистемы, цифровой маркетинг,

искусственный интеллект и др. Наибольшее количество цифровых инструментов применяется в торговле, а также общественном питании и туризме.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что наиболее влияющими на конкурентоспособность экосистемы торговли и услуг Красноярского края элементами комплекса маркетинга являются: продукт, продвижение, место продаж. Такой элемент маркетинга, как «Персонал», имеет важное значение для конкурентоспособности предприятия, но с развитием искусственного интеллекта значение качества рабочих функций персонала будет снижаться и требовать развития когнитивных навыков сотрудников, которые станут определяющими в формировании новых видов и качеств конкурентных преимуществ. Такие направления повлекут появление новых подходов к формированию элементов комплекса маркетинга, позволяющих обеспечить цифровые конкурентные преимущества.

Резюмируя, можно выделить движущую роль торговли и сферы услуг в применении современных цифровых технологий и обеспечения на их основе современных конкурентных преимуществ. Данные отрасли могут стать ориентирами для предприятий других отраслей при внедрении современных инструментов, позволяющих обеспечить конкурентные преимущества в условиях перехода конкуренции в цифровое пространство.

#### **Библиографический список**

1. Колодня, Г. В. Эволюция природы конкурентного преимущества фирмы [Текст] / Г. В. Колодня // Финансы: теория и практика. – 2012. – № 2. – С. 33–45.
2. Акиндинова, В. В. Механизм взаимодействия конкурентных преимуществ и конкурентоспособности [Текст] / В. В. Акиндинова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 16–20.
3. Александров, Н. Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления [Электронный ресурс] / Н. Н. Александров // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2020. – № 5. – URL: <http://hrazvedka.ru/download/konkurent.pdf> (дата обращения: 16.10.2024).
4. Оберт, Т. В. Теория конкуренции [Текст] / Т. В. Оберт. – Саратов: Издательство Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского. – 2020. – 80 с.
5. Герасименко, В. В. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики [Текст] / В. В. Герасименко, Е. М. Слепенкова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2019. – № 6. – С. 126–146.
6. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев. – Москва : Юрайт, 2020. – 255 с.
7. Анисимова, В. Ю. Анализ конкурентоспособности бизнеса [Текст] / В. Ю. Анисимова. – Самара : Издательство Самарского университета, 2023. – 84 с.
8. Ахмиева, Г. Р. Конкурентные преимущества организации: понятие, виды, формирование [Текст] / Г. Р. Ахмиева, М. Х. Даутхаджиева, З. Х. Саракаева // Kant. – 2020. – № 1(34). – С. 30–33.
9. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Е. Портер. – Москва : Альпина Пабл., 2019. – 715 с.
10. Котова, Н. Н. Управление конкурентоспособностью [Текст] / Н. Н. Котова. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 66 с.
11. Новикова, С. И. Развитие устойчивости сферы услуг в экосистеме макросреды в условиях кризиса [Текст] / С. И. Новикова, Е. В. Щербенко // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2021. – Т. 1, № 3. – С. 283–297.

12. Бизнес-экосистемы региона: возможности развития в цифровом пространстве [Электронный ресурс] / В. В. Куимов, К. В. Симонов, М. В. Кобалинский, Р. Ф. Ананина, А. В. Цацорин // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 359–378. – URL: <https://economy.ru/lib/111752> (дата обращения: 16.10.2024).
13. Виханский, О. С. Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации [Текст] / О. С. Виханский, Д. Ю. Каталевский // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20, № 1. – С. 5–27.
14. Строкатов, Д. А. Информационно-коммуникационные технологии как конкурентное преимущество (в рамках скандинавской школы конкурентоспособности) [Текст] / Д. А. Строкатов // Вестник ВУиТ. – 2019. – № 1. – С. 199–209.
15. Стеблюк, И. Ю. Персонализация как основа клиентского маркетинга [Текст] / И. Ю. Стеблюк // Экономические системы. – 2018. – № 3(42). – С. 89–92.
16. Никишкин, В. В. Формирование экосистемы в розничной торговле: практика и перспективы (маркетинговые аспекты) [Текст] / В. В. Никишкин, Т. Н. Самарина // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 9. – С. 83–88.
17. Клименко, А. Д. Особенности инновационного развития в цифровой экономической среде [Текст] / А. Д. Клименко // Экономика. Социология. Право. – 2022. – № 4(28). – С. 20–25.
18. Колесник, В. В. Потребительский опыт в развитии бизнесов цифровой экономики [Текст] / В. В. Колесник, О. И. Матвиенко, Е. В. Щербенко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 8 (часть 1) – С. 32–38.
19. Вопросы конкуренции в цифровой экономике [Электронный ресурс] // Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию. – Женева, 2019. – 18 с. – URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54\\_ru.pdf?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=ukoC9uOWQ1muU.D1BVB9OhDezwlFXN1dKIHPvUryPvM-1728996947-1.0.1.1-M2au5kPkT1EbJ2fOHAYZ3SBzpPynOIYskOpRVRGDxul](https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd54_ru.pdf?__cf_chl_tk=ukoC9uOWQ1muU.D1BVB9OhDezwlFXN1dKIHPvUryPvM-1728996947-1.0.1.1-M2au5kPkT1EbJ2fOHAYZ3SBzpPynOIYskOpRVRGDxul) (дата обращения: 16.10.2024).
20. Горина, А. П. Влияние цифровых технологий на деятельность организаций в условиях современных вызовов [Электронный ресурс] / А. П. Горина, Е. А. Макарова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 4 (часть 2) – С. 173–177.
21. Маньков, И. А. Цифровая эволюция современного предприятия: анализ процессов автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации [Текст] / И. А. Маньков, Е. С. Гаврилюк // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 3. – С. 89–99.
22. Тюфякова, Е. С. Инновационный подход к содержанию комплекса маркетинга в условиях цифровой экономики [Текст] / Е. С. Тюфякова // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2018. – № 2(18). – С. 109–114.
23. Зинатулина, А. А. Стратегический анализ перспектив инновационного и инвестиционного менеджмента корпорации [Текст] / А. А. Зинатулина // Инновационная наука. – 2022. – № 2-1. – С. 48–50.
24. Новикова, С. И. Оценка внутренней и конкурентной среды организации в рамках функционально-средового подхода кооперационно-сетевых взаимодействий методом бенчмаркинга [Электронный ресурс] / С. И. Новикова // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 9. – С. 1749–1766. – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/40989> (дата обращения: 16.10.2024).
25. Новикова, С. И. Формирование и развитие среды кооперационно-сетевых взаимодействий организации сферы услуг [Текст] : специальность 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Новикова Светлана Ивановна ; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2022. – 219 с.

## References

1. Kolodnyaya, G. V. (2012). Evolution of the nature of a company's competitive advantage. *Finance: theory and practice*, 2, 33–45.
2. Akindinova, V. V. (2016). The mechanism of interaction of competitive advantages and competitiveness. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*, 41, 16–20.
3. Aleksandrov, N. N. (2020). Competition and competitiveness: the content of concepts and the history of their formation. *Bulletin of the V. N. Tatishchev Volga State University*, 5. [Electronic source] URL: <http://hrazvedka.ru/download/konkurent.pdf> (Date of access: 16.10.2024).
4. Obert, T. V. (2020). *The theory of competition: a textbook for students of economic specialties*. Saratov: Publishing house of the Saratov State University named after N. G. Chernyshevsky, 80.
5. Gerasimenko, V. V., Slepikova, E. M. (2019). Transformation of competitive analysis methods and tools in the digital economy. *Bulletin of the Moscow University. Series 6. Economics*, 6, 126–146.
6. Azoev, G. L. (2020). *Competitive advantages of the company*. Moscow: Yurayt, 255.
7. Anisimova, V. Yu. (2023). *Business Competitiveness Analysis*. Samara: Samara University Press, 84.
8. Axmieva, G. R., Dautxadzhieva, M. X., Sarakaeva, Z. X. (2020). Competitive advantages of an organization: concept, types, formation. *Kant*, 1(34), 30–33.
9. Porter, M. E. *Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability*. Moscow: Alpina Publ., 715.
10. Kotova, N. N. (2019). *Competitiveness Management*. Chelyabinsk: SUSU Publishing Center, 66.
11. Novikova, S. I., Shherbenko, E. V. (2021). Development of sustainability of the service sector in the ecosystem of the macro environment in a crisis. *Trade, service, food industry*, 1(3), 283–297.
12. Kuimov, V. V., Simonov, K. V., Kobalinskij, M. V., Ananina, R. F., Czaczorin, A. V. (2021). Business ecosystems of the region: development opportunities in the digital space. *Creative economy*, Vol. 15, No. 2, 359–378. [Electronic source] URL: <https://1economic.ru/lib/111752> (Date of access: 16.10.2024).
13. Vixanskij, O. S., Katalevskij, D. Yu. (2022). Competitive advantage in the era of digitalization. *Russian Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, 5–27.
14. Stokratov D. A. (2019). Information and Communication Technologies as Competitive Advantage (in Terms of Scandinavian School of Competitiveness). *Herald of VOiT*, 1, 199–209.
15. Steblyuk, I. Yu. (2018). Personalization as the basis of customer marketing. *Economic systems*, 3(42), 89–92.
16. Nikishkin, V. V., Samarina, T. N. (2022). Formation of an ecosystem in retail trade: practice and prospects (marketing aspects). *Innovation and investment*, 9, 83–88.
17. Klimenko, A. D. (2022). Features of innovative development in the digital economic environment. *Economy. Sociology. Right*, 4(28), 20–25.
18. Kolesnik V. V., Matvienko, O. I. & Shherbenko, E. V. (2021). Consumer experience in the development of digital economy businesses. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 8 (part 1), 32–38.
19. Gorina, A. P., Makarova, E. A. (2023). The impact of digital technologies on the activities of organizations in the context of modern challenges. *Bulletin of the Altai Academy*

of Economics and Law, 18. [Electronic source] URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2781> (Date of access: 16.10.2024).

20. Mankov, I. A., Gavrilyuk, E. S. (2024). Digital evolution of a modern enterprise: analysis of automation, digitalization and digital transformation processes. *Progressive economy*, 4 (part 2), 173–177.

21. Ovchinnikova, A. V. & Zimin, S. D. (2021). Assessment of the links between entrepreneurial ecosystems and the level of economic development of Russian regions. *Journal of Applied Economic Research*, 3, 89–99.

22. Tyufyakova, E. S. (2018). An innovative approach to the content of the marketing mix in the digital economy. *Actual problems of economics and management*, 2(18), 109–114.

23. Zinatulina, A. A. (2022). Strategic analysis of the prospects of the Corporation's innovation and investment management. *Innovative science*, 2-1, 48–50.

24. Novikova, S. I. (2019). Assessment of the internal and competitive environment of the organization within the framework of the functional-environmental approach of cooperative and network interactions by benchmarking. *Creative economy*, Vol. 13, No. 9, 1749–1766. [Electronic source] URL: <https://creativeconomy.ru/lib/40989> (Date of access: 16.10.2024).

25. Novikova, S. I. (2022). Formation and development of the environment of cooperative and network interactions of the organization of the service sector : specialty 5.2.3 “Regional and sectoral economics” : dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Krasnoyarsk, 219.

**Сведения об авторах:**

Нарежнева Анастасия Викторовна – студент, Сибирский федеральный университет  
e-mail: narezhneva.a@yandex.ru

Лютерович Александра Михайловна – студент, Сибирский федеральный университет  
e-mail: lyuterovich@internet.ru

Новикова Светлана Ивановна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры торгового дела и маркетинга, Сибирский федеральный университет  
e-mail: nsikrs@yandex.ru

**Information about the authors:**

Narezhneva Anastasia Viktorovna – Student, Siberian Federal University  
e-mail: narezhneva.a@yandex.ru

Lyuterovich Aleksandra Mikhaylovna – Student, Siberian Federal University  
e-mail: lyuterovich@internet.ru

Novikova Svetlana Ivanovna – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Trade and Marketing, Siberian Federal University  
e-mail: nsikrs@yandex.ru