



**Разработка трехуровневой модели управления конкурентоспособностью
компании на основе учета фактора взаимодействия в условиях
цифровизации**

Коршунова Е.Д., д.э.н., профессор, Московский государственный
технологический университет «СТАНКИН», Москва, Россия

Андреев В.Н., к.э.н., доцент, Московский государственный технологический
университет «СТАНКИН», Москва, Россия

Амир А.Д.А., аспирант, Московский государственный технологический
университет «СТАНКИН», Москва, Россия

Джумадурдыев Н.Д., аспирант, Московский государственный
технологический университет «СТАНКИН», Москва, Россия

Аннотация. Целью исследования является разработка трехуровневой модели управления конкурентоспособностью компании на основе учета фактора взаимодействия в условиях цифровизации. Цифровая трансформация важна не только в производственном секторе. Цифровая трансформация может также предоставить возможности компаниям для достижения конкурентного преимущества. Исследование предоставляет понимание влияние цифровизации на конкурентное преимущество компании в целом, а также предлагает ряд решений.

Ключевые слова: управление конкурентоспособностью, стратегическая и операционная конкурентоспособность, цифровизация, система управления знаниями, субъекты взаимодействия, открытая система взаимодействия

**Development of a three-level model for managing the company's competitiveness
based on the interaction factor in the context of digitalization**

Korshunova E.D., doctor of economic sciences, professor, Moscow State University of Technology «STANKIN», Moscow, Russia

Andreev V.N., candidate of economic sciences, associate professor, Moscow State University of Technology «STANKIN», Moscow, Russia

Amer A.D.A., postgraduate student, Moscow State University of Technology «STANKIN», Moscow, Russia

Jumadurdyev N.J., postgraduate student, Moscow State University of Technology «STANKIN», Moscow, Russia

Annotation. The aim of the study is to develop a three-level model for managing the company's competitiveness based on the interaction factor in the context of digitalization. Digital transformation is important not only in the manufacturing sector. Digital transformation can also provide opportunities for companies to achieve competitive advantage. The study provides insight into the impact of digitalization on the competitive advantage of the company as a whole, and also offers a range of solutions.

Key words: competitiveness management, strategic and operational competitiveness, digitalization, knowledge management system, subjects of interaction, open system of interaction.

Введение. Цифровизация в бизнесе считается частью индустрии 4.0 и быстро меняет бизнес-среду. Более того, это создает проблемы для многих компаний, и чтобы выжить в конкурентной цифровой среде, компаниям следует проверять свои возможности и готовность к цифровым технологиям. Многие организации также осознают важность и необходимость цифровизации, но некоторым из них не хватает знаний, чтобы инициировать цифровую трансформацию. Цифровизация отличается от цифровой трансформации, поскольку она фокусируется на обработке информации и анализе использования цифровых данных для улучшения рабочих процессов за счет автоматизации существующих процессов [1]. Цифровизация просто улучшает определенные или конкретные процессы, тогда как цифровая трансформация – это более

широкий процесс, который распространяется на разные компании и системы, что позволяет сгруппировать все типы цифровизации и цифровых решений. Цифровая трансформация определяется как изменение того, как компания использует цифровые технологии, для разработки новой цифровой бизнес-модели, которая помогает создавать и присваивать больше ценности для компании. Следует также отметить, что цифровая трансформация как концепция не ограничивается использованием современных цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления, биометрия и другие важные технологии, но есть несколько аспектов цифровой трансформации, которые также необходимо учитывать. Большинство компаниям следует измениться, чтобы достичь уровня цифровой зрелости и, таким образом, добиться конкурентного преимущества, в том числе:

- Во-первых – клиенты. Следование стратегии цифровой трансформации означает переход к подходу, ориентированному на клиента.

- Во-вторых – услуги и продукты, предоставляемые компаниями, должны развиваться путем перехода к современным цифровым бизнес-моделям, связанным с инновациями и творчеством.

- В-третьих – стратегия, поскольку предыдущие исследования и международные отчеты подчеркивают важность стратегии цифровой трансформации, которая ведет компании и учреждения к лидерству и творчеству.

- В-четвертых – организационная культура и клиентская культура. Это важный элемент успеха на пути цифровой трансформации, поскольку высшее руководство и сотрудники должны поддерживать цифровую трансформацию.

Кроме того, необходимо изменить культуру клиентов, которые по-прежнему боятся иметь дело с компаниями, предоставляющими цифровые услуги, из-за боязни рисков кибератак. Видение цифровой трансформации направлено на увеличение числа рабочих мест и ускорение экономического развития в ключевых секторах экономики.

Конкурентоспособность компании – это его потенциал, возможность развития, а также способность адаптироваться к рынку. Способы повышения конкурентных преимуществ предприятия заключаются в улучшении качества продукции, снижении цен на товары и услуги, инновационной деятельности, внедрении новых технологий в бизнес-процессы, поиске новых возможностей во внутренней и внешней среде.

Результаты исследования. Современные нестабильные политические и социальные условия, быстроразвивающийся рынок, глобализация требуют поиска новых способов повышения конкурентных преимуществ, как в операционной, так и в стратегической перспективе. Будущее предприятия и всей отрасли зависит от способности руководителей бизнеса находить и целесообразно управлять факторами конкурентоспособности. Конкурентоспособность является одной из составляющих, которая оказывает влияние на коммерческий успех предприятия, рост экономики государства, а также благосостояние граждан, поэтому проблема управления факторами конкурентоспособности актуальна в современных условиях рыночной экономики.

На данный момент не существует единой точки зрения на понятие «конкурентоспособность». В научной литературе рассматривается несколько подходов к определению «конкурентоспособность предприятия»:

1. Определения конкурентоспособности организации, характеризующие внутреннюю и внешнюю деятельность, без упоминания товара. А.В. Дементьева определяет конкурентоспособность предприятия как «способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках».

2. Определения, базирующиеся только на товарной составляющей конкурентоспособности. «Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу», отмечает Р.А. Фатхутдинов [5].

3. Определения, базирующиеся на необходимости удовлетворения требований потребителей. З. А. Васильева определяет конкурентоспособность предприятий (для потребителей) как «способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров» [3].

4. Определения, основывающиеся на сравнении с конкурентами. М.О. Ермолов выделила, что «конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности» [4]

Результаты анализа подходов к определению содержания рассматриваемой дефиниции показывают, что многие не учитывают цифровую трансформацию рынка. Цифровизация расширяет список показателей оценки конкурентоспособности, которые помогают определить состояние предприятия на данный момент и спрогнозировать его перспективы. На основе этого был выявлен показатель «взаимодействия» между экономическими субъектами, который отражает эффективность и результативность предприятия от партнерства между субъектами внутренней, микро- и макросредами путем обмена знаниями, которые позволяют создавать новые конкурентные преимущества и повышать уровень конкурентоспособности.

Трехуровневая модель управления конкурентоспособностью предприятия. Развивающаяся цифровизация требует от экономических субъектов повышения комплексности системы межсубъектных взаимодействий для того, чтобы генерировать новые знания и вести инновационную деятельность через усиление интеграции между ними в научном, технологическом и инновационном направлениях деятельности. На основе этого была разработана трехуровневая модель управления конкурентоспособностью предприятия (Рис. 1). В основе трехуровневой модели лежит классическая цепочка ценностей, созданная М. Портером, которая состоит из ключевых видов

деятельности предприятия, вносящих свой вклад в потребительскую ценность [2].

Кроме этого, для современных высокотехнологичных компаний, функционирующих в условиях глобализации бизнеса, данная модель устарела, поэтому для обеспечения конкурентного преимущества цепочка ценности была рассмотрена как система, а не как набор видов деятельности. Для повышения уровня конкурентоспособности необходимо изменять первый уровень взаимодействия субъектов (внутренняя среда) путем добавления, перегруппирования или даже исключения из нее отдельных видов деятельности.

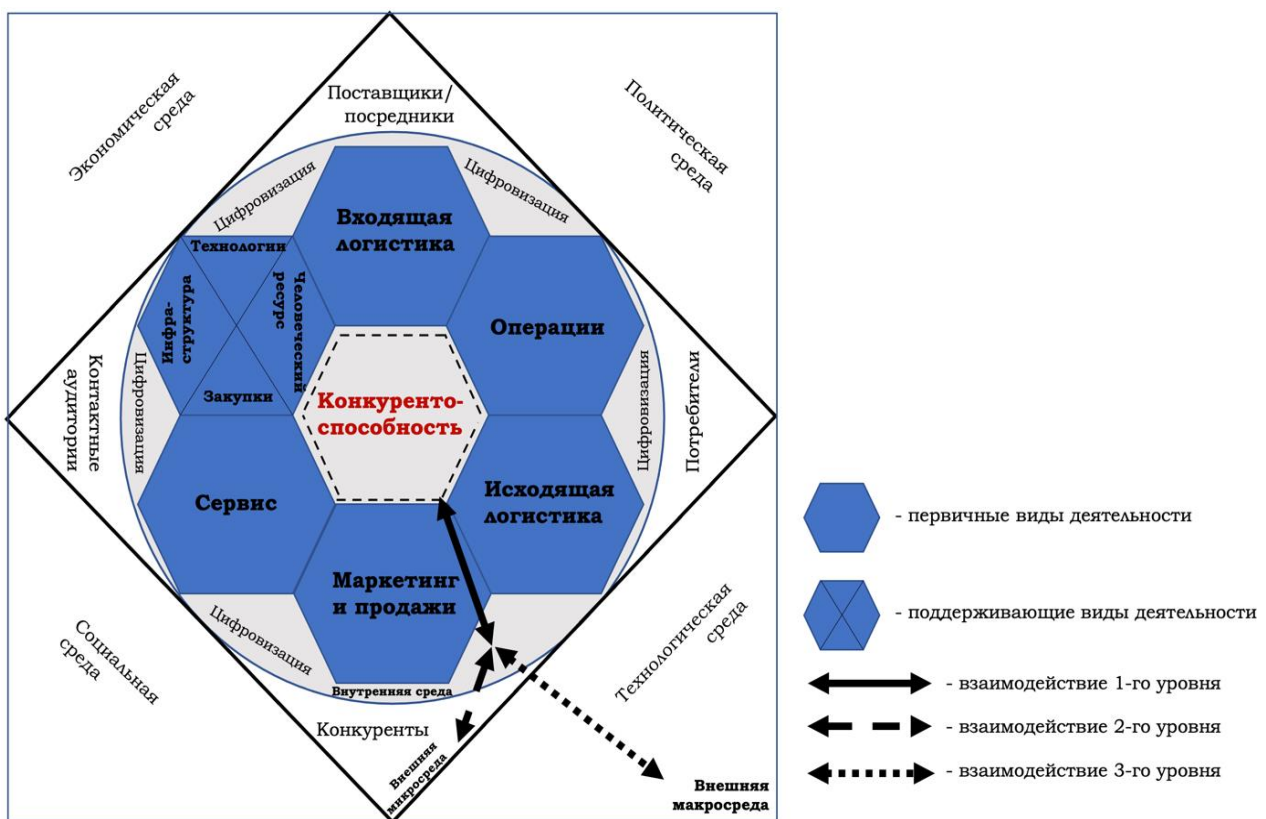


Рис. 1 – Трёхуровневая модель управления конкурентоспособностью предприятия* разработано авторами

Первый уровень взаимодействия субъектов – это внутренняя среда компании, которая состоит из всех внутренних процессов и деятельности, направленных на достижение бизнес-целей. Функции, которые решаются на первом уровне взаимодействия, включают в себя производственные операции, управление ресурсами, маркетинг, продажи, управление персоналом и финансы. Оптимизация и эффективное управление этими функциями могут привести к

снижению издержек, увеличению производительности и повышению качества продукции или услуг. Изменение или перегруппировка этих функций может привести к улучшению производительности и конкурентоспособности компании. В то же время, исключение некоторых видов деятельности может быть необходимо для сокращения издержек или повышения эффективности.

Второй уровень взаимодействия между экономическими субъектами включает в себя взаимодействие предприятия с его деловой средой, которая включает конкурентов, потребителей, поставщиков, государственные органы и другие организации. На этом уровне решаются функции, связанные с внешней средой компании, такие как маркетинг, продажи, лоббирование интересов, создание партнерств, установление отношений с государственными органами, а также управление репутацией компании и ее общественной ответственностью. Кроме того, на втором уровне взаимодействия происходит анализ рынка, конкурентной среды, обеспечение качества продукции и удовлетворенности потребителей, оценка рисков и возможностей, связанных с внешней средой компании. Оптимизация и эффективное управление этими функциями могут привести к улучшению конкурентоспособности компании, увеличению доли рынка, улучшению имиджа и увеличению прибыли.

Третий уровень взаимодействия между экономическими субъектами отражает влияние внешней среды на предприятие, и решаются функции, связанные с адаптацией компании к изменяющимся условиям рынка и внешней среды. На этом уровне компания анализирует экономические, политические, социальные и технологические тренды, оценивает риски и возможности, связанные с ними, и разрабатывает стратегии для адаптации к изменяющимся условиям. Кроме того, на третьем уровне взаимодействия происходит установление отношений с государственными и международными организациями, участие в международных проектах, решение проблем, связанных с законодательством и регулированием в отрасли, а также сотрудничество с другими компаниями в рамках объединений, ассоциаций и т.д. Оптимизация и эффективное управление этими функциями могут помочь

компания адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, улучшить ее позиции на мировой арене, повысить устойчивость к рискам и увеличить прибыльность.

Знания являются основным источником предприятия для создания, увеличения и поддержания экономических выгод. Они способствуют инновационной деятельности, то есть к разработке и совершенствованию продукции или услуг, быстрому их продвижению на рынок и грамотному ценообразованию. Благодаря цифровизации бизнес-процессов внутренней и внешней среды можно создать эффективную открытую систему управления знаниями, которая позволит наладить результативную коммуникацию с целевой аудиторией, увеличить скорость обработки данных, гибкость предприятия, качество обучения персонала и другое.

Из этого следует, что в условиях современного мира цифровая трансформация предприятия, а также его система управления знаниями становятся ключевыми факторами его развития. Их применение в трехуровневой модели управления конкурентоспособностью обеспечивает предприятию устойчивое развитие и конкурентоспособность.

Внедрение цифровизации позволяет снизить затраты на производство, улучшить качество продукта, увеличить скорость реакции на изменения рынка, оптимизировать взаимодействие с клиентами и сократить время на обработку данных. Недавняя исследовательская работа IDC показала, что цифровизация бизнес-процессов влечет за собой увеличение общего объема экономик с 5,5% до 42% к 2024 году [6].

Но с чего начать цифровую трансформацию предприятия? Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов: отрасли, в которой работает компания, ее размера, имеющихся ресурсов и инфраструктуры, а также от того, какая цель преследуется.

Рассмотрим более подробно инструменты цифровизации.

CMS (Content Management System)

Наиболее важный инструмент при создании эффективной открытой

системы управления знаниями — это платформа управления содержимым (Content Management System, CMS). CMS не только обеспечивает гибкость и простоту в использовании, но и позволяет быстрое создание и управление контентом в цифровых каналах. CMS также позволяет наладить более эффективное взаимодействие с целевой аудиторией и усилить бренд [4].

Система управления контентом (CMS) — это программное приложение, используемое для создания, управления и публикации цифрового контента. В текущих условиях цифровизации CMS играет решающую роль в повышении конкурентоспособности компании. CMS позволяет компании создавать, организовывать и распространять цифровой контент, включая текст, изображения, видео, сообщения и другие мультимедийные форматы, по различным цифровым каналам, таким как веб-сайты, платформы социальных сетей, электронная почта, смс и мобильные приложения.

Рассмотрим более подробно, как CMS может повысить конкурентоспособность компании в условиях цифровизации:

- улучшенное создание контента и управление им;
- улучшенное качество обслуживания клиентов;
- повышение эффективности процессов;
- улучшенная поисковая оптимизация (seo);
- многоканальная публикация;
- более тесное сотрудничество;
- экономия затрат.

CMS может повысить конкурентоспособность компании в контексте цифровизации за счет улучшения создания контента и управления им, улучшения клиентского опыта, повышения эффективности, улучшения SEO, обеспечения многоканальной публикации, содействия сотрудничеству и экономии затрат.

Обучение персонала (eLearning)

Когда дело доходит до обучения персонала, можно использовать

электронные обучающие курсы (eLearning), которые позволяют сократить затраты на обучение и повысить качество знаний. В эпоху цифровых технологий компаниям необходимо идти в ногу с последними тенденциями и технологиями, чтобы оставаться конкурентоспособными. Электронное обучение персонала — это мощный инструмент, который может помочь компаниям достичь этой цели, предоставляя сотрудникам навыки и знания, необходимые им для эффективного выполнения своей работы [6].

Рассмотрим, как использование электронного обучения для персонала может повысить конкурентоспособность компании в условиях цифровизации:

- улучшенные навыки и знания;
- повышенная производительность;
- повышение удовлетворенности работой и удержание сотрудников;
- экономически эффективное обучение;
- последовательное обучение;
- быстрое внедрение;
- мобильное обучение.

Электронное обучение персонала может повысить конкурентоспособность компании в контексте цифровизации за счет улучшения навыков и знаний, повышения производительности, повышения удовлетворенности работой и удержания сотрудников, экономически выгодного обучения, последовательного обучения, более быстрого внедрения и мобильного обучения.

CRM (Customer Relationship Management)

Для оптимизации взаимодействия с потребителями можно воспользоваться системами CRM (Customer Relationship Management), которые предлагают все необходимые инструменты для построения отношений с клиентами. CRM также предлагает возможности для управления лидами, продажами и автоматизацией процессов продаж [7].

В эпоху цифровых технологий компании сталкиваются с жесткой конкуренцией на рынке. Способность поддерживать прочные отношения с

клиентами имеет важное значение для поддержания конкурентоспособности. Программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) может стать мощным инструментом, помогающим компаниям поддерживать эти отношения, улучшать качество обслуживания клиентов и повышать общую конкурентоспособность.

Рассмотрим, как использование CRM может повысить конкурентоспособность компании в условиях цифровизации:

- более точное понимание потребностей клиентов;
- повышение уровня вовлеченности клиентов;
- оперативное обслуживание клиентов;
- расширение сотрудничества;
- принятие решений на основе данных;
- повышение эффективности и экономия средств.

Программное обеспечение CRM может помочь повысить эффективность и снизить затраты за счет автоматизации многих ручных процессов, связанных с управлением взаимоотношениями с клиентами. Автоматизируя такие задачи, как ввод данных, управление лидами и последующее обслуживание клиентов, компании могут экономить время и снижать риск ошибок. Это может помочь повысить эффективность и снизить затраты, что также повышает конкурентоспособность.

Заключение. Компании, использующие возможности CMS, могут оставаться впереди конкурентов, предоставляя своим клиентам высококачественный, персонализированный и релевантный контент по различным цифровым каналам. Компании, инвестирующие в электронное обучение, могут обучить своих сотрудников навыкам и знаниям, необходимым им для того, чтобы оставаться конкурентоспособными и быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия. Программное обеспечение CRM может повысить конкурентоспособность компании в контексте цифровизации, обеспечивая лучшее понимание клиентов, повышенную вовлеченность клиентов, более быстрое обслуживание клиентов, расширение сотрудничества,

принятие решений на основе данных, а также повышение эффективности и экономии средств. Используя программное обеспечение CRM, компании могут улучшить свои отношения с клиентами, повысить их удовлетворенность и лояльность и, в конечном счете, способствовать росту выручки и конкурентоспособности на рынке.

Построение трехуровневой модели управления конкурентоспособностью предприятия позволяет обеспечить устойчивую конкурентоспособность предприятия за счет взаимодействия экономических субъектов в условиях цифровой трансформации, а также разработать эффективную стратегическую перспективу конкурентоспособности предприятия.

Библиографический список:

1. Еленева Ю.Я., Развитие цифровой экономики как условие повышения конкурентоспособности предприятия / Еленева Ю.Я., Малкова Т.Б., Андреев В.Н., Лукина С.В., Ван Хэжу // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 4. URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/12b/v3ncprebuoxsxmvphjlg8v483590nqqq.pdf>

2. Коршунова Е.Д., Окораква А.А., Амир Абдаллах Д.А. Трехуровневая модель управления конкурентоспособностью предприятия на основе учета фактора взаимодействия // Материалы XIV всероссийской конференции с международным участием «Машиностроение: традиции и инновации (МТИ – 2021)». Сборник докладов. – М.: ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН», 2021. – С. 167-171.

3. Тиханов, Е.А. Формирование универсального методического подхода к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Е.А. Тиханов, В.В. Криворотов, С.Е. Ерыпалов // Вестник Южно Уральского государственного университета. – 2016. – № 1. – С. 45-49

4. Электронный портал MacDonald, S. 9 personalization strategies for marketing, sales and customer support teams / Steven MacDonald // SuperOffice. – 2021. Режим доступа: <https://www.superoffice.com/blog/personalization/>

5. Электронный портал IDC: к 2024 году малые предприятия способны увеличить глобальный ВВП на 2,3 трлн долл. Режим доступа: <https://cwr.osp.ru>.

6. Электронный портал агентство концептуального маркетинга и упаковки бизнеса PRIMESET. – 2018-2021. Режим доступа: <https://primeset.ru/cepochka-sozdaniya-cennostej/>

7. Электронный портал независимое маркетинговое CRM-агентство INBRIEF. – 2021. Режим доступа: <https://primeset.ru/cepochka-sozdaniya-cennostej/>

References:

1. Yeleneva Yu.Ya., Development of the digital economy as a condition for increasing the competitiveness of an enterprise / Yeleneva Yu.Ya., Malkova T.B., Andreev V.N., Lukina S.V., Wang Hezhu // Russian economic Internet journal: electronic scientific journal. 2022 – № 4. <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/12b/v3ncprebyoxsxnvmphjlg8v483590nqqq.pdf>

2. Korshunova E.D., Okorakova A.A., Amer Abdallah D.A. A three-level model for managing the competitiveness of an enterprise based on taking into account the interaction factor // Proceedings of the XIV All-Russian Conference with international participation «Engineering: Traditions and Innovations (MTI - 2021)». Collection of reports. – M.: FGBOU VO “MSTU “STANKIN”, 2021. – P. 167-171.

3. Tikhanov, E.A. Formation of a universal methodological approach to assessing the competitiveness of industrial enterprises [Text] / E.A. Tikhanov, V.V. Krivorotov, S.E. Erypalov // Bulletin of the South Ural State University. – 2016. – № 1. – P. 45-49

4. MacDonald, S. 9 personalization strategies for marketing, sales and customer support teams / Steven MacDonald // SuperOffice. – 2021. (<https://www.superoffice.com/blog/personalization>)

5. IDC: by 2024, small businesses can increase global GDP by \$2.3 trillion. (<https://cwr.osp.ru>.)

6. Agency of conceptual marketing and business packaging PRIMESET. – 2018-2021. (<https://primeset.ru/cepochka-sozdaniya-cennostej/>)

7. Independent marketing CRM-agency INBRIEF. – 2021.
(<https://primeset.ru/cepochka-sozdaniya-cennostej/>)

Для цитирования: Коршунова Е.Д., Разработка трехуровневой модели управления конкурентоспособностью компании на основе учета фактора взаимодействия в условиях цифровизации / Коршунова Е.Д., Андреев В.Н., Амир А.Д.А., Джумадуурдыев Н.Д. // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2. URL:
© Коршунова Е.Д., Андреев В.Н., Амир А.Д.А., Джумадуурдыев Н.Д., Российский экономический интернет-журнал 2023, № 2.