

УДК 330.3

## Управление конкурентоспособностью предприятия на основе использования адаптированной модели цепочки создания ценности М. Портера

**Е.Д. Коршунова, А.А. Окоракова\*, Абдаллах Д.А. Амир**

Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»,  
Вадковский пер., д.1, Москва, 127994, Россия

\* E-mail: okorakova2011@yandex.ru

**Аннотация.** Статья посвящена обоснованию необходимости адаптации модели цепочки создания ценности М. Портера к управлению конкурентоспособностью предприятия с учетом использования факторов персонализации, экономичности и цифровизации, а также созданию цикла управления конкурентоспособностью товара или услуги с учетом выявленных факторов.

**Ключевые слова:** управление конкурентоспособностью, цепочка ценностей, цифровизация, система управления знаниями, персонализация

## Managing the competitiveness of the enterprise based on the use of an adapted model of the Porter's value chain

**E.D. Korshunova, A.A. Okorakova\*, Abdallah D.A. Amer**

Moscow State University of Technology "STANKIN", Vadkovsky lane, 1,  
Moscow, 127994, Russia

\* E-mail: okorakova2011@yandex.ru

**Abstract.** The paper devotes the need to adapt M. Porter's value chain model to managing the competitiveness of the organization, taking into account the use of customization, economy and digitization factors, as well as the creation of a cycle to manage the competitiveness of a product or service, taking into account the specific factors.

**Keywords:** competitiveness management, value chain, digitalization, knowledge management system, personalization

## 1. Введение

Конкурентоспособность продукции, товара или услуги в условиях быстро меняющегося рынка является ключевым элементом коммерческого успеха компании. Развитие новых технологий не только дает создателям и руководителям бизнеса уникальные возможности в борьбе за лидирующие позиции на рынке, модернизируя бизнес-модели, но и меняет потребительское поведение. Сейчас для потребителей товары и услуги становятся доступнее, их выбор – шире, времени на их выбор и покупку нужно затрачивать все меньше, поэтому компаниям необходимо позаботиться о создании устойчивых конкурентных преимуществ. А в современных политических, социальных и экономических условиях проблема повышения конкурентоспособности предприятия актуальна для всех отраслей мирового хозяйства.

В условиях цифровой трансформации появились новые источники конкурентоспособности для формирования уникальных конкурентных преимуществ предприятия: интеграция прорывных технологий в деятельность компании, формирование единой системы управления знаниями, создание цифровых платформ для сотрудников и потребителей, развитие сетей ценностей.

Исходя из многогранного понятия конкурентоспособности и постоянного появления новых источников конкурентных преимуществ необходимо управлять конкурентоспособностью предприятия с целью увеличения прибыли путем выведения на рынок востребованного товара или услуги с устойчивыми конкурентными преимуществами, которые поддерживаются в период эксплуатации.

## 2. Постановка задачи (Цель исследования)

Обоснование необходимости адаптации модели цепочки создания ценности М. Портера к управлению конкурентоспособностью предприятия в условиях изменения экосистемы деятельности и с учетом использования факторов персонализации, экономичности и цифровизации.

## 3. Методы и материалы исследования

В рамках настоящей статьи использовались такие методы, как статистическое исследование, изучение литературы по теме исследования, ее анализ, сравнение и синтез.

### 3.1. Обоснование целесообразности адаптации модели цепочки создания ценности М. Портера

Классическая цепочка ценностей, созданная М. Портером, состоит из ключевых видов деятельности предприятия, которые вносят свой вклад в потребительскую ценность. По словам М. Портера, «конечная ценность, созданная фирмой, определяется тем, сколько клиенты готовы заплатить за товары и услуги, предлагаемые фирмой» [2]. Модель помогает разработать стратегию развития предприятия при учете структуры потребностей покупателей, то есть она

дает возможность посмотреть на основные взаимосвязанные процессы компании глазами потребителей, но не отражает как организована основная и вспомогательная деятельность данного предприятия. А детальное управление всеми процессами и связями может стать основополагающим источником устойчивой конкурентоспособности. Кроме этого, для современных высокотехнологичных компаний, функционирующих в условиях глобализации бизнеса, данная модель устарела.

Высокотехнологичные компании на сегодняшний день используют ресурсы и компетенции компаний-партнеров, которые находятся в разных уголках мира, для построения цепочки создания ценности. Эффективному и результативному партнерству помогают развитые информационные технологии, которые позволяют получать знания из первых источников и координировать работу всех участников процесса создания цепочки ценности.

Очевидно, классическая цепочка создания ценности в большинстве случаев не подходит для описания многих современных бизнес-моделей и требует модернизации под цели и стратегии высокотехнологичных компаний, а также для эффективного управления конкурентоспособностью.

### **3.2. Формирование факторов стратегической конкурентоспособности предприятий для современных условий**

В настоящее время ключевым ресурсом предприятий для формирования, увеличения и поддержания экономических выгод являются знания. Создание, хранение и передача маркетинговых знаний может способствовать разработке и совершенствованию инновационной продукции или услуг, быстрому их продвижению на рынок и грамотному ценообразованию. Также к конкурентным преимуществам необходимо добавить цифровизацию процессов компании, которая влияет на коммуникацию с целевой аудиторией, скорость обработки данных клиента, динамичность системы компании и ее гибкость, качество обучения персонала, на развитие новых взаимодействий предпринимательских структур [3]. Из этого следует, что в условиях современного мира цифровая трансформация предприятия, человеческий капитал и его знания, а также система управления знаниями на предприятии становятся ключевыми факторами его развития. Их применение в качестве поддерживающей функции во всей цепочке создания ценности обеспечивает компании устойчивое развитие и конкурентоспособность.

В условиях конкуренции, глобализации рынков и непрерывного развития информационных технологий искушенный потребитель имеют огромную возможность выбора товара или услуги. Большинство компаний предлагают практически одинаковые продукты по похожим ценам, поэтому новейшие производственные технологии и организационные процессы позволили продвигать на рынок персонализированные товары или услуги для своих покупателей. Потребитель выступает как сопроизводитель ценности, он проявляет высшую степень вовлечения, что приводит к неоднократному приобретению товара или услуги.

По статистике 46 % предприятий не используют CRM системы для персонализации клиентского опыта, а 25 % предприятий совсем не используют персонализацию в своей деятельности, хотя статистика неоднократно доказывает, что это очень важно для потребителей (Рисунок 1) [1]. Конечно, для обработки и анализа огромных массивов данных предприятию требуются большое количество ресурсов, однако инвестиции в цифровизацию окупаются уже через пару лет за счет эффективной маркетинговой стратегии, созданной по результатам аналитики информационных систем [4]. Массовое внедрение цифровых технологий создает много возможностей для всех отраслей экономики за счет снижения издержек общения с покупателями и поставщиками, управленческих затрат, издержек на образование, обработку информации, развития удаленной занятости и т.п. Здесь прослеживается фактор экономичности, который важен как для производителя, так и для покупателя.



**Рисунок 1.** Отношение клиентов к персонализации.

На основе проведенного исследования был разработан цикл управления конкурентоспособностью товара или услуги с учетом выявленных факторов: персонализации, экономичности и цифровизации (Рисунок 2).



**Рисунок 2.** Цикл управления конкурентоспособностью товара или услуги с учетом факторов: персонализации, экономичности и цифровизации.

Таким образом, необходимо учитывать факторы персонализации, экономичности и цифровизации при создании цепочки ценностей для обеспечений устойчивой конкурентоспособности компании при ее реализации стратегии развития.

#### 4. Полученные результаты

Апробация выбранных факторов устойчивой конкурентоспособности компании, к которым относится персонализация, экономичность и цифровизация проводилась на примере компании «Al-Amer for electrical and mechanical systems» (далее — Al-Amer), которая является одной из ведущих компаний по установке электромеханических систем в Государстве Палестина. Компания Al-Amer — поставщик электрооборудования, оказывающий весь спектр услуг, связанный с проектированием, монтажом, ремонтом, модернизацией, обслуживанием электротехнических систем.

В настоящее время компания Al-Amer представляет собой организацию с развитой инфраструктурой, для которой свойственно соблюдение сроков выполнения заказов по поставке продукции и предоставлению услуг, а также компания предлагает широкий ассортимент высококачественного сертифицированного товара и лицензированных услуг по конкурентоспособным ценам, с высокой мобильностью, внимательным и бережным подходом к своим клиентам.

Объединение инженерного оборудования здания в централизованную управляемую систему — это вполне естественный этап в эволюции строительства. Появление интегрированных систем, часто называемых «Умный дом», расширяет возможности повышения комфортности и энергоэффективности зданий, офисов и квартир. Интеграция инженерного оборудования зданий является сейчас требованием времени, и задача специалистов в настоящее время — это создание настолько эффективных систем, чтобы каждому заказчику стала очевидна выгода от вложений в «умные» технологии.

Экономическим преимуществом интегрированных систем является снижение эксплуатационных затрат на электроэнергию при одновременном повышении уровня комфорта. Автоматизация домов является одним из престижных передовых направлений для благоустройства жилых домов и офисных помещений.

На основе модернизированной цепочки создания ценности был разработан цикл эксплуатации услуги, состоящий из пяти этапов — «Вовлечение», «Планирование», «Проектирование и преобразование», «Установка/Предоставление услуг», а также «Обслуживание и Поддержка» (Рисунок 3).



**Рисунок 3.** Цикл эксплуатации услуги.

На рисунке 4 представлен фрагмент разработанной матрицы управления конкурентоспособностью с учетом факторов устойчивой конкурентоспособности: персонализации, экономичности и цифровизации. В представленной матрице описаны этапы цикла с учетом источников конкурентного преимущества и методы повышения конкурентоспособности, а также дана характеристика факторов, которые оказывают влияние на весь цикл эксплуатации услуги.

Среднестатистические данные, взятые из открытых источников, показывают, что учет факторов - персонализация, экономичность и цифровизация - при создании новой цепочки ценности позволит сократить время проектных работ при желаемой/вынужденной реконструкции или модернизации объекта на 15-30%, а также сократить затраты на зарплату эксплуатационного и ремонтного персонала на 35%, повысить уровень безопасности и снизить количество отказов оборудования на 20-50%.

Вид деятельности	Характеристики вида деятельности	Источники конкурентного преимущества	Направления повышения конкурентоспособности	Персонализация	Экономичность	Цифровизация
Вовлечение	Политика по отдельным инструментам комплекса маркетинга	Имидж высокого качества.	Расширение маркетинговой деятельности с целью увеличения спроса	Компания устанавливает недостатки существующих услуг широкого потребления, определяют индивидуальные характеристики своей клиентской базы, разрабатывают модульную структуру, чтобы эффективно обслуживать каждого клиента по отдельности, и наконец создают структуру среды, которая использует персонализацию как способ подняться по шкале потребительской ценности.	Использование более эффективных инструментов маркетинга.	Разработка комплекса инструментов по работе с информацией, включающей в себя клиентскую базу, позволяющих систематизировать данные и регламентировать порядок работы с ними.
	Маркетинговые исследования	Разнообразие и качество маркетинговых исследований				
	Разработка и реализация планов маркетинга	Качество планирования и соблюдения сроков реализации планов				
	Внимание к клиенту и выявления потребностей потребителей.	Потребитель получает уникальный продукт				
Планирование	Качество управления	Эффективное управление технологическими процессами	Широкое внедрение процессного управления	Обсуждение плана действий, выдвигание первичных идей и решения спорных вопросов.	В зависимости от финансовых возможностей Заказчика проект может быть выполнен в различных вариациях: - эконом; - стандарт; - бизнес.	Клиент имеет доступ к своему личному кабинету в котором виден весь ход работы, а также все обновлённую информацию, связанную с работами.
	Эффективность функциональных подсистем: планирования, финансов, бухгалтерского учета и др.	Организационный и процессный разрыв между стратегическим и текущим планированием	Разработка организационно-нормативных документов, необходимых для преодоления данного недостатка			
	Подготовка кадров	Из лучших в отрасли система обучения кадров	Распространение передового опыта работы, включая достижения в данной области			

**Рисунок 4.** Фрагмент матрицы «Управление конкурентоспособностью с учетом факторов: персонализации, экономичности и цифровизации».

## 5. Выводы

Построение адаптированной модели цепочки создания ценности М. Портера с учетом факторов - персонализации, экономичности, цифровизации - обеспечивает устойчивую конкурентоспособность компании в стратегической перспективе, а также способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ товара или услуги, которые поддерживаются и в период эксплуатации за счет вовлеченности потребителя в процесс создания и усовершенствования приобретённого товара или услуги.

## Список литературы

1. MacDonald, S. 9 personalization strategies for marketing, sales and customer support teams / Steven MacDonald // SuperOffice. – 2021. – URL: <https://www.superoffice.com/blog/personalization/> (дата обращения: 30.06.2021).
2. Porter, M.E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M.E. Porter. – NY: Free Press, 1998. – 896 p.
3. Агентство концептуального маркетинга и упаковки бизнеса PRIMESET. – 2018-2021. – URL: <https://primeset.ru/cepochka-sozdaniya-cennostej/> (дата обращения: 15.06.2021).
4. Независимое маркетинговое CRM-агентство INBRIEF. – 2021. – URL: <https://primeset.ru/cepochka-sozdaniya-cennostej/> (дата обращения: 30.06.2021).