

**АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА****Анатолий Александрович КИЗИМ <sup>a\*</sup>, Диана Погосовна КАЙФЕДЖАН <sup>b</sup>**

<sup>a</sup> доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет (КубГУ), Краснодар, Российская Федерация  
arko1980@mail.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 4867-2517

<sup>b</sup> аспирантка кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет (КубГУ), Краснодар, Российская Федерация  
dsp\_06@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-5446-3719>  
SPIN-код: 3084-4140

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Reg. № 696/2019  
Получена 31.10.2019  
Получена в доработанном виде 10.11.2019  
Одобрена 28.11.2019  
Доступна онлайн  
30.01.2020

УДК 339.137.2  
JEL: M21, M30, M31

**Ключевые слова:**

конкурентоспособность предприятия, параметры конкурентоспособности, цифровые технологии, маркетинг, логистика

**Аннотация**

**Предмет.** Анализ конкурентоспособности является важным составным элементом стратегического управления предприятием, где факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности, должны быть четко определены. В особенности это важно в условиях цифровой трансформации бизнеса, когда возникает и проявляется проблема неэффективности традиционных подходов и критериев оценки конкурентоспособности предприятия, а также выявления направлений формирования конкурентного преимущества.

**Цели.** Определить место и роль развития цифровых технологий в создании устойчивого конкурентного преимущества компании в текущих рыночных условиях; исследовать существующие подходы к анализу конкурентоспособности; предложить рекомендации по составлению критериев конкурентоспособности предприятия с учетом цифровой трансформации бизнеса.

**Методология.** Рассмотрены современные модели управления конкурентоспособностью предприятия. Использовались системный и структурно-функциональный методы при рассмотрении составляющих конкурентоспособности предприятия. Применялся метод анализа результатов теоретико-прикладных исследований в области анализа конкурентоспособности предприятия с учетом цифровизации бизнеса.

**Результаты.** Определены и систематизированы факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий в современных рыночных условиях. Сформированы этапы построения будущей модели управления конкурентоспособностью предприятия с учетом различных факторов внешней и внутренней среды.

**Выводы.** Анализ конкурентоспособности предприятия в текущих условиях динамичной цифровизации бизнеса является актуальной маркетинговой задачей. Критерии оценки конкурентоспособности компаний следует расширить, добавив критерии, отражающие цифровую конкурентоспособность. При этом значимость параметров оценки должна ранжироваться в соответствии с осуществлением одной из главных маркетинговых целей – создания уникального конкурентного преимущества. Также, несмотря на всеобщую цифровизацию бизнеса и экономики в целом, в рамках отдельных предприятий следует выделить особую роль в повышении конкурентоспособности маркетинговых и логистических факторов, так как в настоящее время именно в данные направления активно проникают цифровые технологии, и они непосредственно связаны с потребителями продукции.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

**Для цитирования:** Кизим А.А., Кайфеджан Д.П. Анализ конкурентоспособности предприятия с учетом цифровой трансформации бизнеса // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2020. – Т. 19, № 1. – С. 101 – 117.  
<https://doi.org/10.24891/ea.19.1.101>

### **Роль цифровой трансформации бизнеса в изменении подхода к оценке конкурентоспособности предприятия**

Развитие цифровых технологий существенно упрощает коммуникационный процесс между компанией и целевыми потребителями, а также контрагентами, государственными структурами. Также всеобщая цифровизация оптимизирует деятельность предприятия, повышает основные показатели операционной эффективности. При этом возникает проблема оценки маркетинговой деятельности компании и ее конкурентоспособности в целом с учетом цифровой трансформации бизнеса. Вместе с тем существуют критерии оценки конкурентоспособности предприятия с точки зрения возможности применения цифровых технологий, однако, на наш взгляд, они не отражают непосредственно цифровую конкурентоспособность компании в стратегической перспективе.

Важно отметить, что данная проблема актуальна не только для компаний, функционирующих на рынках высокотехнологичных продуктов. В настоящее время цифровые технологии оказывают существенное влияние на экономические отношения, порядок взаимодействия компании с субъектами внутренней и внешней среды. В особенности взаимодействие с потребителями стремительно изменяется под влиянием развития цифровой среды. Это обусловлено несколькими факторами.

Во-первых, наблюдается тенденция усложнения потребительских предпочтений при выборе товара или услуги. Это связано с высокой степенью информированности потребителей о продуктах, их функциональном качестве, а также стремлением к взаимодействию с брендами при покупке через инновационные средства маркетинговых коммуникаций. Все это приводит к переходу большинства типов потребительского поведения от поискового к сложному покупательскому поведению, что не

может не учитываться компаниями при усилении конкурентных позиций.

Во-вторых, активное проникновение цифровых технологий в сферу маркетинговых коммуникаций вынуждает компании, стремящиеся удержать конкурентные позиции, расширять используемый комплекс продвижения, добавив инновационные инструменты маркетинговых коммуникаций. Так как даже если компания ведет свою деятельность не на рынках высокотехнологичных товаров, то ей придется включать в комплекс продвижения инновационные виды маркетинговых коммуникаций, такие как лидогенерация, мобильные приложения, ремаркетинг, таргетированная реклама в социальных сетях и др.

В-третьих, инновационные маркетинговые коммуникации занимают важное место в разработке и реализации стратегии конкурентного позиционирования. Сущность позиционирования связана с совокупностью рациональных и эмоциональных преимуществ продукта, которые предлагает компания. Однако именно через маркетинговые коммуникации потребитель взаимодействует с брендом.

Так, если компания позиционирует свой продукт как результат накопленных интеллектуальных активов в виде современных технологий и при этом использует традиционные инструменты продвижения, это повлияет на восприятие позиционирования целевой аудиторией и потребительское восприятие бренда в целом [1].

Как уже было отмечено, существует проблема оценки уровня конкурентоспособности компании, а также формирования уникальных конкурентных преимуществ, связанная с использованием традиционных методик конкурентного анализа, не учитывающих текущую тенденцию развития digital-

технологий. Несмотря на то что в целом в России уровень цифровизации ниже, чем в Европе, в некоторых отраслях активно развиваются цифровые экосистемы. Уровень цифровизации отраслей в России и Европе в 2017 г. представлен на *рис. 1*.

Анализ данных, представленных на *рис. 1*, подтверждает, что в таких отраслях, как образование, ИКТ, финансовая деятельность, оптовая и розничная торговля цифровые технологии получают достаточное развитие. При этом следует отметить, что конкурентные преимущества в перечисленных отраслях чаще формируются на основе интеллектуальных активов компании. Это важно учитывать при оценке конкурентных преимуществ.

Поэтому компаниям важно учитывать текущие тенденции, связанные с развитием цифровых технологий. Также следует отметить, что компании, не соответствующие современному уровню технологического развития, в просматриваемой перспективе могут стать аутсайдерами рынка. Это подтверждается перечнем сквозных технологий, составленным в процессе разработки национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и утвержденным в федеральном проекте «Цифровые технологии» (*табл. 1*).

С точки зрения анализа конкурентоспособности компании в современных условиях развития цифровых технологий наибольший интерес представляют платформенные решения для логистики и отраслевые проекты в сфере рекламы. В период роста онлайн-продаж и развития интернет-торговли в целом ключевым фактором повышения конкурентоспособности является повышение эффективности управления логистикой и маркетингом, так как даже на уровне разработки национальной программы приоритетными направлениями развития российской экономики являются «Интернет вещей» и аддитивные технологии. Рассматриваемые технологии актуальны и для субъектов бизнес-среды. В настоящее время основой создания уникального конкурентного

преимущества становится не только сбор информации, но и аналитика данных.

В современных условиях инновационные инструменты маркетинговых коммуникаций обеспечивают не только привлечение целевых потребителей, но и получение актуальной маркетинговой информации, позволяющей своевременно реагировать на факторы внешней среды и изменять методы маркетинга и продаж, расширять бизнес-функции, связанные с логистикой. Это подтверждает практический пример использования инновационных маркетинговых коммуникаций китайской компанией Tencent для анализа данных о целевых потребителях. Компания разработала мобильные приложения QQ, WeChat в рамках собственной платформы больших данных и на основе анализа информации о своих потребителях кастомизирует маркетинговые предложения компании.

Важно учитывать трансформацию бизнес-процессов на всей цепочке создания потребительской ценности – от производителя или торговой организации до доставки продукта до конечного потребителя, включая все этапы взаимодействия посредников в канале распределения. При этом рост количества цифровых технологий и актуальности их внедрения создает новые параметры конкурентных преимуществ компании, требующих своевременного реагирования на быстро меняющиеся факторы внешней среды. Новые технологии стимулируют также и добавления к интеллектуальным активам компаний цифровых компетенций – цифрового маркетинга и способности проводить анализ больших массивов данных, машинного обучения, искусственного интеллекта и др.<sup>1</sup>. К таким компетенциям также относят визуальное проектирование и анализ интерфейса на предмет удобства пользователя<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Конкуренция в цифровую эпоху: стратегические вызовы для Российской Федерации. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/848071539115489168/pdf/Competing-in-the-Digital-Age-Policy-Implications-for-the-Russian-Federation-Russia-Digital-Economy-Report.pdf>

<sup>2</sup> The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. McKinsey & Company, December 2016, 124 p.

На наш взгляд, перечисленные факторы и практические примеры подтверждают важную роль развития цифровых технологий в создании устойчивого конкурентного преимущества компании в текущих рыночных условиях. Важно понимать сущность формирования конкурентного преимущества. В основу концепции конкурентных преимуществ большой вклад внес Майкл Портер, по мнению которого ощущаемые фирмой преимущества должны быть устойчивыми, то есть долгий период времени оставаться уникальными, редкими и недоступными другим участникам рынка [2]. При этом компания должна обладать отличительными видами компетентности для создания повышенной потребительской ценности. По нашему мнению, роль цифровых технологий в создании устойчивого конкурентного преимущества проявляется в функциях, которые они выполняют на каждом уровне управления компанией (рис. 2).

Формирование уникальных конкурентных преимуществ на целевых рынках необходимо основывать на результатах, полученных в ходе различных методов стратегического анализа. При этом анализ целевых рынков и потенциальных возможностей для формирования уникальных конкурентных преимуществ следует проводить в рамках отрасли, в которой функционирует фирма. Это связано с тем, что в зависимости от отрасли изменяется уровень конкуренции, прибыльности, различаются применяемые стратегии, влияющие на структуру отрасли.

### **Рассмотрение существующих подходов к анализу конкурентоспособности**

В настоящее время достаточно трудно обладать ресурсами, недоступными другим. Это означает, что уникальными будут ресурсы, имеющие нематериальную природу (интеллектуальные активы компании), обладающие такими свойствами, как отсутствие физического объема, способность приносить организации прибыль, сложность копирования компаниями-конкурентами. По мнению Д. Коллис и С. Монтгомери, такие ресурсы трудно копируются конкурентами и поэтому в долгосрочной перспективе могут

быть устойчивым конкурентным преимуществом<sup>3</sup>. В настоящее время к ним относятся, например, цифровые технологии и разработки, создаваемые в рамках активного развития цифровой экономики.

Если оценивать их с точки зрения возможности имитации, то, на наш взгляд, наиболее трудно копируемыми будут варианты или модели использования цифровых технологий в конкретных функциональных направлениях деятельности компании. Главным образом эти направления должны быть сориентированы на максимальную качественную реализацию спроса компании и удовлетворение потребностей целевых групп. К таким направлениям в первую очередь относятся маркетинг и логистика.

Существуют различные современные подходы к анализу и оценке конкурентоспособности компании в условиях всеобщей цифровизации бизнеса. Например, в работе [3] цифровые технологии рассматриваются с позиции повышения операционных показателей компании, повышения качества эксплуатационного оборудования и эффективности бизнес-процессов.

Авторами работы [4] сформирована модель инструментов в системе управления конкурентоспособностью предприятия, где выделяются прогнозирование, аудит процессов, контролинг и пр. Важная роль моделирования цифровой стоимости подчеркивается в публикации [5]. Авторы утверждают, что стоимость цифровых технологий на сегодняшний день не выделена в отдельную статью затрат, однако себестоимость многих продуктов состоит из существенной доли затрат именно на цифровые технологии.

В этих работах содержится подход к анализу и оценке конкурентоспособности компании в условиях всеобщей цифровизации бизнеса, основанный на обосновании необходимости повышения эффективности операционной деятельности предприятия, а именно – повышении качества эксплуатационного

<sup>3</sup> Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 400 с.

оборудования, оптимизации основных финансовых показателей, аудите бизнес-процессов.

Другим подходом к анализу конкурентоспособности предприятия с точки зрения процесса цифровизации является определение стратегических перспектив, которые возникают при проникновении в бизнес-процессы цифровых технологий. Так, в статье [6] перечисляются стратегические направления, которые можно улучшить за счет цифровизации. К ним относят ускорение промышленного роста, создание импортозамещающих производств, подготовку кадров для цифровых производств. Влияние цифровизации на макроэкономические показатели, а также уровень благосостояния населения раскрыто в статье [7]. Необходимость развития на всех уровнях государства экосистемы цифровой экономики особо выделена в работе А.М. Таванян<sup>4</sup>.

По нашему мнению, выделенные авторами стратегические направления, а также операционные показатели, которые можно улучшить с помощью применения цифровых технологий, актуальны с точки зрения повышения конкурентоспособности предприятия. При этом, проанализировав представленную информацию о современных направлениях развития цифровых технологий в различных сферах и отраслях бизнеса, можно выделить, что именно маркетинг и логистика выступают драйверами инновационного развития предприятия в части оптимизации логистических потоков, повышения эффективности маркетинговых коммуникаций, позволяющих создавать основу для конкурентоспособности предприятий.

Схожая точка зрения раскрыта С.В. Широких. Автор отмечает, что системная оптимизация бизнес-процессов в рамках цифровой логистики способна повысить конкурентоспособность предприятия и

<sup>4</sup> Таванян А.М. Формирование цифровой экономики: вызовы, угрозы и риски дигитализации хозяйствующих субъектов // Цифровая экономика и Индустрия 4.0: тенденции 2025: сборник трудов научно-практической конференции с международным участием / под ред. А.В. Бабкина. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. С. 416–423.

улучшить качество взаимодействия с целевыми потребителями<sup>5</sup>. Проблемы, сдерживающие рост конкурентоспособности логистической деятельности, раскрыты в статье А.А. Кондрашовой, Н.С. Лукашевича<sup>6</sup>. Среди них – проблема дигитализации в логистике, то есть преобразования физических материалов в информацию, которую можно фиксировать в различных базах данных. В свою очередь Д.В. Мицкевич, Г.С. Ромайкина<sup>7</sup>, Н.И. Вахтина<sup>8</sup> доказывают необходимость применения цифровых технологий в прикладных сферах деятельности, которые непосредственно влияют на взаимодействие предприятия и потребителей, рассматривая сегмент электронной коммерции.

Несмотря на то, что каждый из приведенных подходов рассматривает влияние цифровых технологий с разных сторон управления предприятием, по нашему мнению, следует выделить факторы, которые, с одной стороны, важно учитывать компаниям при проникновении цифровых технологий во внутреннюю среду предприятия, с другой – обобщающие приведенные ранее подходы разных авторов. Также целесообразно разделить выделенные факторы на категории по признаку тесноты связи.

К первой категории относятся факторы прямого воздействия:

<sup>5</sup> Широких С.В. Совершенствование информации технологий цифровой логистики при функционировании международных транспортных коридоров // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Ростов н/Д: Ростовский филиал Российской таможенной академии, 2017. С. 148–155.

<sup>6</sup> Кондрашова А.А., Лукашевич Н.С. Внедрение цифровых технологий в складскую логистику // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2017. С. 286–288.

<sup>7</sup> Мицкевич Д.В., Ромайкина Г.С. Современные направления развития цифровых технологий в транспортной логистике // Авиация и космонавтика – 2017: сборник тезисов конференции. М.: МАИ, 2017. С. 620–622.

<sup>8</sup> Вахтина Н.И. Цифровые технологии в транспортной логистике // Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень: сборник статей III Международной научно-практической конференции / под ред. Т.Н. Гоголева. Воронеж: Научная книга, 2019. С. 17–21.

- наличие среды предприятия соответствующего технологического уровня для быстрой цифровой трансформации;
- использование цифровых технологий представителями целевой аудитории компании;
- формирование безопасной цифровой среды;
- подготовка цифровой инфраструктуры маркетинговых и логистических подразделений предприятия к цифровой адаптации как наиболее важных с точки зрения взаимодействия с потребителями;
- доступность цифровых технологий и оценка их эффективности в частности в маркетинге и логистике.

Ко второй категории относятся факторы, косвенно влияющие на проникновение цифровых технологий во внутреннюю среду предприятия:

- стратегическое планирование деятельности предприятия, включая разработку и реализацию производственной, торгово-технологической, финансовой и других функциональных стратегий предприятия;
- государственное регулирование цифровой экономики в целом;
- социально-экономические факторы;
- развитие инноваций в деловой среде.

Все перечисленные факторы взаимосвязаны и с разной степенью влияют на проникновение цифровых технологий во внутреннюю среду предприятия. Однако важно отметить, что сложность группировки перечисленных факторов состоит в том, что на любые факторы, оказывающие сдерживающее или стимулирующее влияние, воздействует другая группа факторов, которая не включается в приведенный перечень. Поэтому подобные классификации по признаку тесноты связи факторов достаточно условны<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Светушков С.Г. Методы маркетинговых исследований. СПб.: ДНК, 2016. 352 с.

На наш взгляд, именно подготовка цифровой инфраструктуры маркетинговых и логистических подразделений предприятия к цифровой адаптации – важный элемент формирования потребительской ценности продукта компании в существующих условиях. Создание повышенной потребительской ценности является первым этапом в формировании устойчивого конкурентного преимущества. Если проанализировать все направления деятельности предприятия (торговую, технологическую, производственную, финансовую и др.), наиболее важными стратегическими направлениями с точки зрения улучшения качества взаимодействия с целевой аудиторией являются маркетинг и логистика.

#### **Рекомендации по составлению критериев конкурентоспособности предприятия с учетом цифровой трансформации бизнеса**

Рассмотрев уровень цифровизации отраслей в России и Европе, а также проанализировав направления развития цифровых технологий, нами сделан вывод о необходимости формирования устойчивого конкурентного преимущества на основе внедрения цифровых технологий в маркетинговую и логистическую деятельность в период цифровой трансформации бизнеса. При этом конкурентное преимущество компании содержится в стратегии позиционирования, которая разрабатывается с учетом уникальных отличительных особенностей продукта компании. Однако в период высокой конкуренции поиск отличительных особенностей является сложным этапом разработки стратегии конкурентного позиционирования. Исходя из этого, нами ранее в виде таких отличительных особенностей были определены дополнительные уникальные преимущества компании, которые она получает при интеграции накопленных интеллектуальных активов в маркетинге и уникальных компетенций в логистике [1, 8]. На стратегию позиционирования влияют не только маркетинговые технологии, но инновации в логистике. В статье Е.И. Макарова и

М.Е. Макарова<sup>10</sup> подробно описан процесс оптимизации цепи поставок с помощью технологии блокчейн. В результате использования технологии компания получает налаженный контакт между участниками цепи и эффективную систему обработки заказа.

В работе [9] определена необходимость формирования эффективной логистической инфраструктуры предпринимательского сектора, перечислены требования, предъявляемые к информационному обеспечению торгово-логистических центров. Кроме того, Э.Э. Березовским<sup>11</sup> [10] обозначена высокая значимость посреднических функций в логистике, провайдинге высокого уровня сервиса и повышении эффективности функционирования экономических систем на основе Lean-менеджмента, что актуально и в процессе цифровизации бизнеса различных отраслей экономики и различных форм собственности.

В период смены технологических этапов компаниям следует внедрять новые цифровые стандарты, так как вместе с цифровизацией экономики в настоящее время существует тенденция усложнения и быстрой смены предпочтений потребителей, адаптация компаний к которой возможна при оптимизации бизнес-процессов путем использования новых информационных технологий [11].

Важным аспектом внедрения цифровых технологий в бизнес-среду является совершенствование системы обучения персонала. В ряде работ раскрыта роль использования современных методов коучинга в условиях перехода компаний к новому технологическому укладу для обеспечения цифровой среды предприятия персоналом с соответствующим уровнем знаний и

компетенций<sup>12</sup>. Другим важным аспектом внедрения цифровых технологий является состояние IT-рынка в целом. В работе В.И. Гайдюка и С.А. Кривошапова<sup>13</sup> представлена его сравнительная характеристика с аналогичным рынком США. Авторы отмечают влияние проблем на рынке IT-технологий на процесс включения современных информационных технологий в предпринимательскую среду.

При этом если рассматривать мнения разных авторов с точки зрения маркетинговой составляющей данной проблемы, то можно сделать вывод, что сложность оценки конкурентоспособности связана с нематериальной природой маркетинговых активов. Так, в работе [12] выделен фактор, способствующий повышению качества прохождения информации внутри предприятия в период цифровой трансформации, который связан со снижением значения человеческого фактора. Возможность интеграции аналитических систем с бизнес-стратегией с помощью платформ BI (Business Intelligence) представлена в работе [13]. Также авторы работы [14] раскрывают возможность укрепления и активации малого предпринимательства в международном бизнесе с помощью появления новых цифровых услуг. При этом важность разработки правового механизма выделена в работе [15]. По мнению авторов, правовые изменения следует осуществлять в форме экспериментов (регулятивные песочницы, правовые форсайты).

С точки зрения оценки потенциала цифрового предприятия следует выделить работу [16].

<sup>10</sup> Макаров Е.И., Макаров М.Е. Перспективы применения технологий «блокчейн» в логистике // Менеджмент, маркетинг, логистика XXI века: проблемы, вызовы, перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж: Научная книга, 2018. С. 85–90.

<sup>11</sup> Березовский Э.Э., Хавкин Б.М. Роль логистического провайдера в развитии малого и среднего бизнеса // Научные меридианы – 2019: сборник материалов X Международной научно-практической конференции. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2019. С. 273–280.

<sup>12</sup> Окарова К.Т., Дедкова И.Ф. Новые технологии развития и обучения персонала // Цифровизация систем учета, анализа и контроля на современном этапе развития экономики: материалы всероссийской научно-практической конференции. Краснодар: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА Минэнерго России», 2019. С. 107–111; Ирха А.Р., Гелета И.В. Развитие службы управления персоналом на предприятии // Стратегия импортозамещения: проблемы, тенденции, перспективы (на примере Краснодарского края): материалы региональной научной конференции. Краснодар: Манускрипт, 2017. С. 55–58.

<sup>13</sup> Гайдук В.И., Кривошапов С.А. Инвестирование в инновационную деятельность и IT-сектор в России // Инвестиционный менеджмент и государственная инвестиционная политика: материалы международной научной конференции. Краснодар: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА Минэнерго России», 2018. С. 133–139.

В ней определен недостаток традиционных методов оценки цифрового потенциала, который заключается в том, что не учитывается уровень реализации внутренних способностей предприятия по осуществлению цикла внедрения цифровых технологий. Авторы работы [17] утверждают, что именно аудит цифрового потенциала компании и эффективность используемых технологий способствуют росту конкурентоспособности.

Внедрение цифровых технологий может осуществляться с помощью многосторонних платформ, включающих в себя как цифровые, так и нецифровые факторы (рис. 3).

Важным этапом в процессе анализа уровня конкурентоспособности является оценка зрелости цифровой инфраструктуры компании. В настоящее время необходимо пересмотреть критерии конкурентоспособности, добавив к существующим параметрам и непосредственно характеризующие уровень цифровизации маркетинговых и логистических процессов на предприятии.

К таким критериям следует отнести долю digital-инструментов в общей структуре маркетинговых коммуникаций, используемые модели взаимодействия с потребителями (одноканальные, многоканальные, кросс-канальные, омниканальные), а также применяемые системы метрик для оценки эффективности технологий.

Изменения в связи с внедрением цифровых технологий затронут не только внутреннюю среду компании, но и ее взаимосвязи с внешней средой. На рис. 4 представлена экосистема цифровой платформы.

Ранее нами были определены и разделены на две категории цифровые и нецифровые факторы, влияющие на проникновение цифровых технологий во внутреннюю среду предприятия, а также разработаны критерии, позволяющие оценить уровень зрелости цифровой инфраструктуры компании. Все это позволяет сформировать этапы построения будущей модели управления конкурентоспособностью предприятия, служащую для получения информации о

позиции компании среди конкурентов в период цифровизации бизнеса.

При этом нами определены элементы модели, обеспечивающие накопление и развитие нематериальных ресурсов внутри компании, которые в дальнейшем могут быть преобразованы в уникальные преимущества продукта, выгодно отличающие его от аналогичных продуктов компаний-конкурентов. Среди таких элементов можно выделить подсистему управления интеллектуальными активами маркетингового подразделения, подсистему управления интеллектуальными активами подразделения логистики, а также их взаимодействие в рамках цифровой платформы предприятия.

Начальным этапом в процессе управления конкурентоспособностью предприятия с учетом цифровых и нецифровых факторов выступает оценка уровня конкурентоспособности предприятия. Данный этап важен с точки зрения появления новых цифровых технологий, приводящих к дифференциации нематериальных активов компании, и сводится к оценке возможности имитации ресурсов и компетенций конкурентами. Далее компании следует провести анализ возможности совместного применения цифровых технологий в области маркетинга и логистики и степени их конвергентности. Также могут быть перечислены дополнительные конкурентные преимущества, которые получит компания при появлении синергетического эффекта от совместного применения данных технологий.

Следующим этапом в процессе управления конкурентоспособностью предприятия является определение уровня цифровой зрелости компании. На данном этапе следует исходить из используемых компанией ранее критериев конкурентоспособности, добавив к существующим параметры, непосредственно характеризующие уровень цифровизации маркетинговых и логистических процессов на предприятии.

Последним этапом на основе проведенного анализа выступает определение конкурентной позиции предприятия.

Перечисленные этапы позволяют компании определить свою позицию на целевом рынке, выделить отличительные особенности, которыми обладает ее продукт, и с учетом цифровых технологий создать уникальное конкурентное преимущество.

Таким образом, при анализе конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации бизнеса важным этапом является оценка влияния цифровых факторов и определение уровня цифровой зрелости компании для принятия решения о включении цифровых технологий в логистическую и маркетинговую деятельность с учетом конвергентности этих технологий. При этом важно пересматривать методы анализа конкурентоспособности на предмет изменения перечня критериев, позволяющих оценить уровень конкурентоспособности

компании. Следует оценивать уровень цифровизации по таким направлениям, как взаимодействие с потребителями, маркетинговая и логистическая инфраструктура, используемые метрики для оценки эффективности применяемых цифровых технологий. Для сохранения конкурентной позиции компаниям необходимо искать новые ресурсы для создания уникального интегрированного маркетингового предложения и на основе него – формирования устойчивого конкурентного преимущества. На наш взгляд, такой основой может выступать совместное использование цифровых технологий в маркетинговой и логистической деятельности на ключевых направлениях взаимодействия с целевыми потребителями. Предварительно следует оценить цифровые и нецифровые факторы влияния.

**Таблица 1**  
**Ключевые направления развития в проекте «Цифровые технологии»**

**Table 1**  
**Key areas of development in the *Digital Technology* project**

Направления развития	Состояние на 2019 г.	Целевой результат на 2024 г.	Бюджетные расходы, млрд руб.
Цифровое проектирование и управление жизненным циклом продукта	Отсутствует конкурентоспособная PLM-система	Внедрена отечественная PLM-система	7,5
Технологии аддитивного производства	Отставание российских компаний на 5–10 лет	Разработаны аддитивные установки, которые не уступают мировым аналогам	5,9
Технологии «умного» производства	Традиционный подход	Сокращение участия человека до 65%	3,9
Платформенные решения для логистики	Конкурентоспособные научно-технические заделы	Цифровая платформа для работы цифровых двойников	10
Отраслевые проекты	Сбор и обработка данных в телекоммуникациях и рекламе	В отраслях собирается и хранится до 100% данных, обрабатывается до 50%	1,3
Технология сбора данных Интернета вещей	Платформы IoT не обмениваются данными между собой	Платформы IoT обмениваются данными между собой	2,2

*Источник:* Сквозные технологии цифровой экономики в соответствии с федеральным проектом «Цифровые технологии» национальной программы «Цифровая экономика».

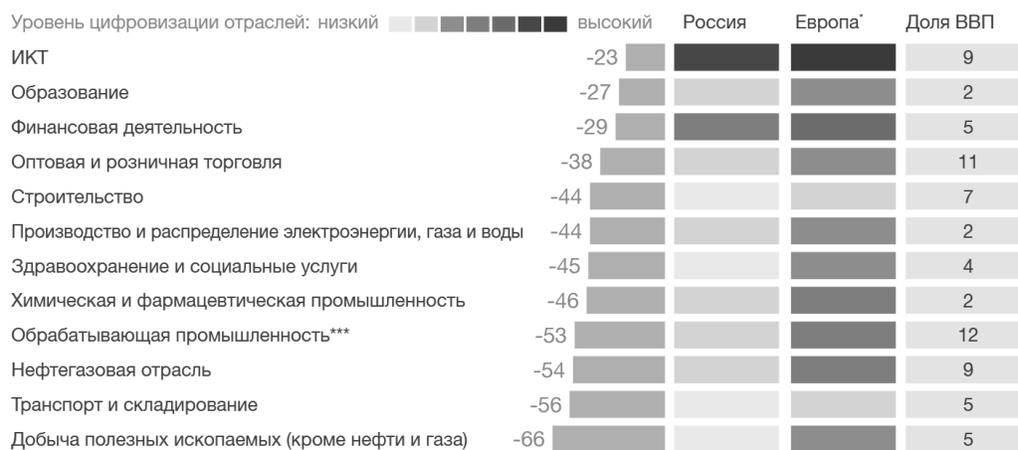
URL: [http://www.tadviser.ru/images/2/27/Новые\\_производственные\\_технологии.png](http://www.tadviser.ru/images/2/27/Новые_производственные_технологии.png)

*Source:* Cross-cutting technologies of digital economy in accordance with the Federal Project *Digital Technologies* of the *Digital Economy* national program.

URL.: [http://www.tadviser.ru/images/2/27/Новые\\_производственные\\_технологии.png](http://www.tadviser.ru/images/2/27/Новые_производственные_технологии.png)

**Рисунок 1**  
**Уровень цифровизации отраслей в России и Европе в 2017 г., %**

**Figure 1**  
**The level of digitalization of industries in Russia and Europe in 2017, percentage**



\* Великобритания, Германия, Голландия, Италия, Франция, Швеция

\*\* Только по перечисленным отраслям

\*\*\* За исключением химической и фармацевтической промышленности, производства нефтепродуктов, телевизионной аппаратуры и офисного оборудования

*Источник:* Директ ИНФО, Росстат

*Source:* Direct INFO, Rosstat

**Рисунок 2**  
**Роль цифровых технологий в создании устойчивого конкурентного преимущества**

**Figure 2**  
**The role of digital technology in creating the competitive advantage**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 3**  
**Многосторонние платформы: физические и виртуальные факторы**

**Figure 3**  
**Multilateral platforms: Physical and virtual factors**

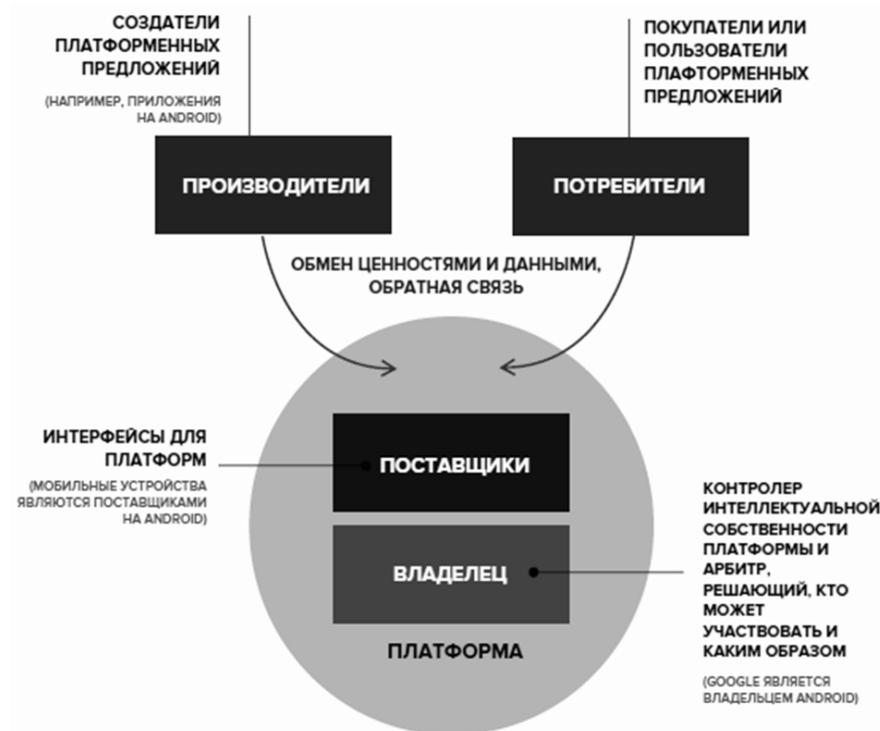


Источник: Rossotto C.M., Lal Das P., Gasol Ramos E. et al. Digital Platforms: A Literature Review and Policy Implications for Development. URL: <https://doi.org/10.1177/1783591718809485>

Source: Rossotto C.M., Lal Das P., Gasol Ramos E. et al. Digital Platforms: A Literature Review and Policy Implications for Development. URL: <https://doi.org/10.1177/1783591718809485>

**Рисунок 4**  
**Экосистема цифровой платформы**

**Figure 4**  
**Digital Platform Ecosystem**



Источник: Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>

Source: Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. URL: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>

**Список литературы**

1. Кизим А.А., Кайфеджан Д.П. Роль инновационных инструментов маркетинговых коммуникаций в формировании стратегии конкурентного позиционирования компаний // Экономика устойчивого развития. 2017. № 3. С. 186–192. URL: <http://www.economdevelopment.ru/wp-content/uploads/2017-3-31.pdf>
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 715 с.
3. Бабкин А.В., Чистякова О.В. Цифровая экономика и ее влияние на конкурентоспособность предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2017. № 24. С. 4087–4002. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-ee-vliyanie-na-konkurentosposobnost-predprinimatelskih-struktur>
4. Савич Ю.А. Цифровая трансформация и влияние ее на конкурентоспособность промышленных предприятий // Экономинфо. 2018. Т. 15. № 4. С. 44–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-vliyanie-ee-na-konkurentosposobnost-promyshlennyh-predpriyatij>

5. *Степнов И.М., Ковальчук Ю.А.* Моделирование добавленной стоимости в цифровом стратегическом менеджменте // Учет. Анализ. Аудит. 2018. № 5. С. 6–23.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-dobavlennoy-stoimosti-v-tsifrovom-strategicheskom-menedzhmente>
6. *Андиева Е.Ю., Фильчакова В.Д.* Цифровая экономика будущего, индустрия 4.0 // Прикладная математика и фундаментальная информатика. 2016. № 3. С. 214–218.
7. *Халин В.Г., Чернова Г.В.* Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-ee-vliyanie-na-rossiyskuyu-ekonomiku-i-obschestvo-preimuschestva-vyzovy-ugrozy-i-riski>
8. *Кизим А.А., Малкова Е.М., Кайфеджан Д.П.* Взаимодействие технологий маркетинга и логистики с учетом принципа cross-heightening // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 11. С. 30–37.  
URL: <http://www.journal-nio.com/images/pdf2018/11.pdf>
9. *Старкова Н.О., Пономаренко Л.В., Рзун И.Г.* Современные аспекты функционирования логистических торгово-распределительных центров // Экономика и предпринимательство. 2015. № 9-1. С. 691–696.
10. *Березовский Э.Э.* Современные подходы в управлении экономическими системами на основе Lean-менеджмента и менеджмента поточных процессов // Национальные модели экономических систем: коллективная монография. Краснодар: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА Минэнерго России», 2019. С. 133–142.
11. *Никулина О.В., Лим А.И.* Анализ динамики развития бизнес-процессов компании АО «Данон» в условиях информатизации и цифровизации мировой экономики // Экономика устойчивого развития. 2019. № 2. С. 231–236.  
URL: <http://www.economdevelopment.ru/wp-content/uploads/2019-2-38.pdf>
12. *Васин Н.С.* Управление устойчивостью предприятия в условиях цифровой экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. Вып. 6. С. 1100–1113.  
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1100>
13. *Астафьева О.В.* Особенности управления в современных условиях смены технологического уклада // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. Вып. 2. С. 340–352.  
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.2.340>
14. *Шевченко И.В., Коробейникова М.С.* Цифровой инструментарий развития национального и международного бизнеса // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. Вып. 6. С. 1420–1443.  
URL: <https://doi.org/10.24891/fc.25.6.1420>
15. *Фролов Д.П., Лаврентьева А.В.* Цифровая экономика как объект регулирования: взгляд институциональной теории // Экономический анализ: теория и практика. 2019. Т. 18. Вып. 11. С. 2044–2058. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.18.11.2044>
16. *Городнова Н.В., Пешкова А.А.* Содержание и методы оценки цифрового потенциала промышленного предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т. 15. Вып. 5. С. 870–896. URL: <https://doi.org/10.24891/ni.15.5.870>

17. Петух А.В., Сафонова М.Ф. Современный аудит в условиях цифровизации экономики: проблемы и перспективы развития // *Международный бухгалтерский учет*. 2019. Т. 22. Вып. 10. С. 1154–1169. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.10.1154>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## ANALYZING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE CONSIDERING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS

Anatolii A. KIZIM <sup>a\*</sup>, Diana P. KAIFEDZHAN <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kuban State University (KubSU), Krasnodar, Russian Federation  
ariko1980@mail.ru  
ORCID: not available

<sup>b</sup> Kuban State University (KubSU), Krasnodar, Russian Federation  
dsp\_06@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-5446-3719>

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 696/2019  
Received 31 October 2019  
Received in revised form  
10 November 2019  
Accepted 28 November 2019  
Available online  
30 January 2020

**JEL classification:** M21,  
M30, M31

**Keywords:** competitive  
ability, competitiveness  
parameter, digital technology,  
marketing, logistics

### Abstract

**Subject** The article considers factors affecting the level of competitiveness. It is crucial to clearly define them. It is particularly important under digital transformation of business, as there is a problem of inefficiency of traditional approaches and criteria for assessing the competitiveness of an enterprise, as well as identifying the areas of competitive advantage.

**Objectives** The study aims to identify the place and role of digital technologies in creating a lasting competitive advantage in current market conditions; to explore existing approaches to the analysis of competitiveness; to offer recommendations for competitiveness criteria of an enterprise, taking into account digital transformation of business.

**Methods** We review modern models of enterprise competitiveness management. The study employs the systems and structural-functional methods, when considering the components of enterprise competitiveness. We also review the theoretic research in the field of analysis of enterprise competitiveness, taking into account the digitalization of business.

**Results** The paper identifies and systematizes factors affecting the competitiveness of enterprises in modern market conditions. It offers a model for managing enterprise competitiveness, considering internal and external factors.

**Conclusions** The analysis of enterprise competitiveness in the current conditions of dynamic digitalization of business is an urgent marketing task. The criteria for evaluating the competitiveness of companies should be expanded by adding the criteria that reflect digital competitiveness. The significance of evaluation parameters should be ranked in accordance with the implementation of one of the main marketing objectives, i.e. the creation of a unique competitive advantage.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

**Please cite this article as:** Kizim A.A., Kaifedzhan D.P. Analyzing the Competitiveness of the Enterprise Considering the Digital Transformation of Business. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, vol. 19, iss. 1, pp. 101–117.  
<https://doi.org/10.24891/ea.19.1.101>

### References

1. Kizim A.A., Kaifedzhan D.P. [The role of innovation instruments of marketing communications in forming the strategy of competitive positioning of companies]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* = *Economics of Stable Development*, 2017, no. 3, pp. 186–192.  
URL: <http://www.economdevelopment.ru/wp-content/uploads/2017-3-31.pdf> (In Russ.)
2. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2015, 715 p.

3. Babkin A.V., Chistyakova O.V. [Digital economy and its impact on the competitiveness of business structures]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2017, no. 24, pp. 4087–4002. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-ee-vliyanie-na-konkurentosposobnost-predprinimatelskih-struktur> (In Russ.)
4. Savich Yu.A. [Digital transformation and its impact on the competitiveness of industrial enterprises]. *Ekonominfo*, 2018, vol. 15, no. 4, pp. 44–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-vliyanie-ee-na-konkurentosposobnost-promyshlennyh-predpriyatij> (In Russ.)
5. Stepnov I.M., Koval'chuk Yu.A. [Value Chain Modeling in Digital Strategic Management]. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*, 2018, no. 5, pp. 6–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-dobavlennoy-stoimosti-v-tsifrovom-strategicheskom-menedzhmente> (In Russ.)
6. Andieva E.Yu., Fil'chakova V.D. [Digital economy of the future, industry 4.0]. *Prikladnaya matematika i fundamental'naya informatika*, 2016, no. 3, pp. 214–218. (In Russ.)
7. Khalin V.G., Chernova G.V. [Digitalization and its impact on the Russian economy and society: Advantages, challenges, threats and risks]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*, 2018, no. 10, pp. 46–63. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-ee-vliyanie-na-rossiyskuyu-ekonomiku-i-obschestvo-preimuschestva-vyzovy-ugrozy-i-riski> (In Russ.)
8. Kizim A.A., Malkova E.M., Kaifedzhan D.P. [Interaction of marketing and logistics technologies with the cross-heightening principle]. *Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie*, 2018, no. 11, pp. 30–37. URL: <http://www.journal-nio.com/images/pdf2018/11.pdf> (In Russ.)
9. Starkova N.O., Ponomarenko L.V., Rzun I.G. [Modern aspects of functioning of trade logistics centers of distribution]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2015, no. 9-1, pp. 691–696. (In Russ.)
10. Berezovskii E.E. *Sovremennye podkhody v upravlenii ekonomicheskimi sistemami na osnove Lean-menedzhmenta i menedzhmenta potochnykh protsessov. V kn.: Natsional'nye modeli ekonomicheskikh sistem: kollektivnaya monografiya* [Modern approaches to managing the economic systems based on Lean Management and Flow Management. In: National models of economic systems: a collective monograph]. Krasnodar, Krasnodarskii TsNTI Publ., 2019, pp. 133–142.
11. Nikulina O.V., Lim A.I. [Analyzing the dynamics of Danon's business processes in the condition of information and digitalization of world economy]. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*, 2019, no. 2, pp. 231–236. URL: <http://www.economdevelopment.ru/wp-content/uploads/2019-2-38.pdf> (In Russ.)
12. Vasin N.S. [Managing the enterprise sustainability in the digital economy]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 6, pp. 1100–1113. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1100>
13. Astaf'eva O.V. [Specifics of management under contemporary technological mode change]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 2, pp. 340–352. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.2.340>
14. Shevchenko I.V., Korobeinikova M.S. [Digital tools to develop national and international business]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2019, vol. 25, iss. 6, pp. 1420–1443. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/fc.25.6.1420>

15. Frolov D.P., Lavrent'eva A.V. [Digital economy as a subject of regulation: The institutional theory perspective]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2019, vol. 18, iss. 11, pp. 2044–2058. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.18.11.2044>
16. Gorodnova N.V., Peshkova A.A. [Digital capabilities of the industrial enterprise: Substance and methods]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2019, vol. 15, iss. 5, pp. 870–896. URL: <https://doi.org/10.24891/ni.15.5.870> (In Russ.)
17. Petukh A.V., Safonova M.F. [Modern audit in terms of digitalization of the economy: Challenges and prospects for development]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2019, vol. 22, iss. 10, pp. 1154–1169. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.10.1154>

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.