

УДК 005.336  
ББК 65.291.21

**Р. Н. Вепрова**  
*кандидат экономических наук, доцент,  
Байкальский государственный университет экономики и права*

## ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Рассмотрены вопросы и факторы повышения конкурентоспособности компаний в современных условиях хозяйствования. Показано, что рост конкурентоспособности необходим для более эффективного позиционирования компании в конкурентной среде, привлечения большего числа потребителей, своевременного удовлетворения их запросов. У крупных компаний имеется больше возможностей для достижения высокой конкурентоспособности. Малые и средние предприятия также могут конкурировать, но на определенных рынках, где требуется высокая гибкость в обслуживании клиентов, либо в тех видах деятельности, которые не интересны или не прибыльны для крупного бизнеса. Важнейшими являются вопросы проектирования будущего компании и разработка новых продуктов и продуктовых линий, а также поиск и реализация ее внутреннего потенциала. Обоснована необходимость использования методов и инструментов бережливого производства для роста конкурентных преимуществ компании.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность; развитие производства; внешний и внутренний потенциал развития; бережливое производство.

**R. N. Veprova**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Baikal State University of Economics and Law*

## KEY FACTORS OF IMPROVING COMPANY COMPETITIVENESS

The article deals with problems and factors of increasing company competitiveness in the current economic conditions, and proves that competitive growth is necessary for better positioning of the company in the competitive environment, attracting more customers and satisfying their demands. Large companies possess more opportunities for getting higher competitiveness. Small and medium-sized businesses are also able to compete, but either on a limited number of markets that require more flexibility in servicing customers, or in particular business activities that are out of large companies' interests. The key issues are planning the company's future and development of new products and product lines, as well as fulfillment of its inner potential abilities. The author also substantiates the necessity of using methods and tools of lean production to enhance competitive advantages of the company.

*Keywords:* competitiveness; production development; external and internal development potential; lean production.

Вопросы повышения конкурентоспособности компаний в современных условиях развития рыночных отношений становятся все более актуальными. Это связано, в первую очередь, с возможностью эффективного позиционирования компании на рынке, удовлетворения запросов значительного числа потребителей ее продукции или услуг, со способностью к дальнейшему саморазвитию. Конкурентное преимущество компании относительно фирм, выпускающих аналогичную продукцию, позволяет получать больше прибыли и вкладывать ее в дальнейшее развитие, увеличивать долю рынка, создавать имидж лидера, способствовать развитию экономики региона и общества в целом. В то же вре-

мя для компании важным фактором развития является степень конкурентоспособности региона и развитость взаимосвязей власти и бизнеса, о которых в последнее время все больше дискутируется в научной литературе [1; 3].

У крупных компаний имеется больше возможности повышения и сохранения конкурентоспособности в условиях развитой конкурентной среды, особенно при эффективной инновационной и инвестиционной деятельности. В то же время средние и небольшие компании могут оказаться более конкурентоспособными при тех же условиях, но в таких видах бизнеса, которые не интересны крупному бизнесу (как не добавляющие ценности выпускаемому продукту), например, при оказании вспомогательных и обслуживающих работ — ремонтных, транспортных, экспедиционных и др. Кроме того, конкурентоспособность малого бизнеса, особенно на рынке потребительских услуг, обеспечивается его высокой гибкостью и скоростью реагирования на изменяющиеся рыночные ориентиры.

Говорить о действительно высокой конкурентоспособности компании можно только в том случае, если компания достаточно долго находится на рынке, постоянно развиваясь, постепенно переходя на новые стадии жизненного цикла.

Реальная конкурентоспособность возможна в условиях развитого рынка, так как это одна из важнейших категорий рыночных отношений. В России о конкурентоспособности организаций ученые и практики стали активно дискутировать в конце XX в., когда появилась возможность проявления конкуренции в совершенно новых экономических условиях развития общества. Но многие из них считают, что до сих пор нет реальных предпосылок для роста конкурентоспособности компаний и продуктов, так как российское предпринимательство нацелено на получение, в первую очередь, краткосрочной прибыли, а стратегическим планированием (за пределами жизненного цикла продукта) занимаются немногие. По мнению президента российского центра промышленного дизайна и инноваций Astrarossa Владимира Пирожкова «У 99 % корпораций нет четкого целеполагания: что будет дальше, куда стремиться компаниям, как они себя видят через десять, через двадцать лет, какой будет рынок, кто будет жить на этой территории? Так как не отстроены бизнес-процессы создания конкурентоспособного продукта» [2]. Это связано с тем, что не проводятся «...исследования, которые предвосхищают философию, функции и качество будущего продукта» [Там же]. Кроме того, перенос акцента на получение быстрой прибыли не способствует совершенствованию основных фондов и технологии, поэтому многие компании имеют высокий уровень технологической отсталости.

В настоящее время экономика может быть конкурентоспособной в условиях инновационного типа развития высокотехнологичного производства, обеспечивающего постоянное воспроизводство знаний, направленных на разработку и реализацию результатов стратегических исследований. В связи с этим в Европе на уровне Европейского союза создана система прогностического обеспечения, в которой около 4,5 тыс. исследователей занимаются непосредственно экономическими разработками на 15, 20 и более лет. И одновременно с этим появился новый инструмент — инструмент стратегического информирования, под которым эксперты понимают комплекс мероприятий по поиску, переработке, распространению, защите информации с целью предоставления ее надлежащим лицам в нужное время для принятия правильного решения. Иначе стратегическое информирование определяют как предоставление информации специального назначения для поддержки лиц, принимающих решение в процессе разработки и реализации именно своих стратегий<sup>1</sup>. Использование данного инструмента позволяет реализовать возможности ин-

новационного развития: внедрять новые процессы и осваивать выпуск продуктов будущего, что повышает конкурентоспособность компании.

Г. Хэмел и К. К. Прахалад в своем бестселлере «Революция в бизнесе» говорят о том, что только движение вперед через проектирование будущего позволят компаниям быть конкурентоспособными [5]. Для этого им необходимо иметь интеллектуальное лидерство на основе постоянного накопления знаний. Оно проявляется в грамотном использовании «базовых функциональностей продукта», т. е. потенциальных возможностей его развития, поиска направлений нового использования и «ключевых компетенций», т. е. более широких профессиональных знаний и умений людей, которые способны преодолеть существующие стереотипы мышления и в случае необходимости предложить новый конкурентоспособный товар или услугу. Чтобы оставаться конкурентоспособной компания должна, по мнению авторов, сформировать и развить базисную компетенцию, в соответствии с которой явно проявляются ее отличительные черты в бизнесе, и появляется возможность долговременного лидерства на рынке.

На повышение уровня конкурентоспособности организации оказывают влияние различные факторы внешней и внутренней среды, но в настоящее время все большее значение отводится внутреннему потенциалу развития. Генеральный директор Института комплексных стратегических исследований, декан Высшей школы бизнеса МГУ им. Ломоносова О. Виханский на встрече с журналистами журнала «Эксперт-Урал» отметил, что российские компании смогут эффективно конкурировать как на внутреннем рынке, так и за рубежом только в том случае, если активно займутся поиском внутреннего потенциала повышения конкурентоспособности. По его словам, «это уже становится неким приоритетным направлением в рамках государственно-экономической политики. Так, центр стратегических разработок провел аудит конкурентоспособности российской экономики. Впервые выявлено, что ее уровень напрямую определяется действиями на уровне цеха в производственном процессе. Институциональные изменения в экономике уже в значительной мере прошли, и вопросы повышения конкурентоспособности — теперь вопросы не макрополитики, а микроуровня» [4]. Иначе говоря, необходимо создавать такие условия производства продукта, которые исключают непроизводительные затраты не создающие добавленной стоимости, а также выявлять и ликвидировать скрытые потери, увеличивающие издержки, но не добавляющие потребительской ценности продукту.

На наш взгляд, это утверждение неоднозначно. Дело в том, что, до сих пор, до конца не отрегулированы вопросы теоретического обоснования повышения конкурентоспособности регионов. Что касается компаний, то отечественные аналитики ориентируются на зарубежный опыт, где достаточно давно действует высокотехнологичное производство, а вложение средств в процессы направлено на предупреждение выпуска некачественной продукции. При этом акцент делается на процессы с учетом человеческого фактора, т. е. исключение рутинных работ, повышение производительности путем высокого уровня технической и технологической оснащенности и постоянного обучения кадров. Средства в большей степени вкладываются в человеческий капитал, способствуя тем самым не только его постоянному развитию, но и росту инновационной активности.

Именно в таких условиях становится возможной долговременная конкурентоспособность без вложения существенных инвестиций при изучении и

<sup>1</sup> URL : <http://rudocs.exdat.com/docs/index-425057.html>.

активном использовании концепций кайдзен и бережливого производства, их методов и инструментов, направленных на оптимизацию бизнеса путем вовлечения каждого сотрудника в процессы выявления и полного исключения всех видов потерь.

Сегодня они активно используются не только на зарубежных предприятиях, но и в России. Правда, судя по публикациям, практически ни в одной компании эти методы полностью не используются. Это связано, в первую очередь, с тем, что прошло мало времени с момента начала практического изучения данного опыта, а внедрение каждого инструмента требует значительной психологической, технической и эмоциональной подготовки работников и менеджеров предприятий. Кроме того, сложно преодолевается равнодушие, явное и неявное сопротивление проводимым изменениям не только рядовых работников, но и руководителей, которые привыкли командовать, а не помогать и обучать, как это делается на японских предприятиях.

В 2006 г. в Екатеринбурге был проведен Первый всероссийский форум «Бережливое производство для России», а затем ежегодно проводились Лин-форумы и сессии Российской Лин-школы под этим же названием в разных городах России. При этом численность компаний-участников выросла с 53 в 2006 г. до 152 в 2012 г. По результатам исследований, проводимых Институтом комплексных стратегических исследований (ИКСИ), сделан вывод, что в среднем около 80 % предприятий, включившихся в процесс освоения методов бережливого производства, освоили только 1–2 инструмента: систему эффективной организации рабочего места (5S), с использованием визуализации, и систему всеобщего управления качеством<sup>1</sup>. Каждая из них, на первый взгляд, достаточно проста (все остальные много сложнее), но на самом деле требует колоссальных усилий. Так, например, система 5S предполагает:

1. Четкую сортировку находящихся на рабочем месте инструментов, заготовок, материалов и т. д. на нужные и ненужные и избавление от последних.
2. Постоянное соблюдение порядка и аккуратности, когда каждая вещь находится на своем месте, что позволяет быстро ею воспользоваться.
3. Поддержание на рабочем месте чистоты и опрятности.
4. Использование стандартов порядка, что является необходимым условием выполнения первых трех правил.
5. Формирование привычки постоянного соблюдения всех требований поддержания порядка.

Все эти действия сопровождаются визуализацией, т. е. разработкой, изготовлением и размещением в удобных местах схем, графиков, рисунков, помогающих оперативно ознакомиться с нужной информацией и воспользоваться ею. Кроме того, могут проводиться работы, связанные с перепланировкой рабочих мест. Все эти мероприятия не требуют больших материальных затрат, но по разным оценкам могут внедряться от 1,5 до 2 лет.

Основная сложность заключается в преодолении стереотипа, что предлагаемые мероприятия малозначимые и действительно могут серьезно повлиять на производительность, повысить эффективность работы. Внедрение системы 5S — это первый шаг повышения корпоративной культуры (через улучшение производственной среды), что, как известно, является самым сложным при проведении корпоративных изменений.

Исследования ИКСИ показали, что среди компаний, имеющих численность работающих больше 1 тыс. чел., достаточно высока активность использования

<sup>1</sup> URL : <http://www.leanforum.ru/conference/archive.html>.

методов и инструментов бережливого производства. Как правило, эти компании имеют высокую техническую и технологическую оснащенность, корпоративную культуру, работают с зарубежными партнерами (часто используют их технологии, методы и инструменты управления) и стремятся быть конкурентоспособными на мировом рынке.

Желание и умение конкурировать доступны предпринимателям, имеющим как инновационную направленность бизнеса, так и его социо-культурную составляющую, стремящимся к непрерывному развитию и самосовершенствованию компании, вся деятельность которой строится исходя из вовлеченности каждого сотрудника в процессы постоянного повышения конкурентоспособности и увеличения количества конкурентных преимуществ, ориентации на конкретного потребителя внутри компании и вне ее.

### Список использованной литературы

1. Винокурова М. В. Повышение конкурентоспособности региона: кластерный подход / М. В. Винокурова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. 203 р.
2. Калянина Л. Я — не мечтатель. — URL : <http://expert.ru/expert/2011/09/ya-ne-mechtatel/>.
3. Федюкович Е. В. Региональное развитие и экономический рост / Е. В. Федюкович. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 172 с.
4. Ханафиева С. Дешево и сердито / С. Ханафиева // Эксперт-Урал. — 2007. — № 7. — С. 27.
5. Хэмел Г. Революция в бизнесе / Г. Хэмел, К. К. Прахалад. — М. : Олимп-Бизнес, 2005.

### References

1. Vinokurova M. V. *Povyshenie konkurentosposobnosti regiona: klasternyy podkhod* [Increasing competitiveness of the region: cluster approach]. Irkutsk, BGUEP Publ., 2009. 203 p.
2. Kalyanina L. Ya — ne mechtatel [I am not an idealist]. Available at: <http://expert.ru/expert/2011/09/ya-ne-mechtatel/>.
3. Fedyukovich E. V. *Regionalnoe razvitie i ekonomicheskii rost* [Regional development and economic growth]. Irkutsk, BGUEP Publ., 2009. 172 p.
4. Khanafieva S. A good bargain. *Ekspert-Ural – Expert-Ural*, 2007, no. 7, p. 27 (in Russian).
5. Hamel G., Prahalad C. K. *Leading the revolution*. New York, 2007 (Russ. ed.: Khemel G., Prakhlad K. K. *Revolutsiya v biznese*. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2005).

### Информация об авторе

Вепрова Раиса Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: keppd@isea.ru.

### Author

Veprova Raisa Nikolayevna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin st., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: keppd@isea.ru.