

ВНУТРЕННЯЯ КОНКУРЕНЦИЯ КАК МЕХАНИЗМ САМОРЕГУЛЯЦИИ И САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются элементы квазиконкуренции как способа саморегуляции предприятия, внутренний механизм достижения устойчивости путем стимулирования одних подразделений и вытеснения из состава предприятия менее успешных, описывается суть конкуренции между структурными подразделениями, ее положительные результаты и деструктивные последствия.

Введение

Создание условий для открытой конкуренции внутри предприятия – непростая задача даже для опытного менеджера. В большинстве случаев конкуренция внутри организации не приветствуется, руководители предприятий, по словам Е. Поповой, “игнорируют ее наличие, иные подавляют любые посягательства на перераспределение ресурсов внутри организации, кто-то стремится избежать конкуренции, одни терпят ее как неизбежное зло, другие используют конкурентов для решения локальных задач” [1].

Внедрение элементов рынка и конкуренции как источника развития внутри предприятия является перспективным способом продлить ему жизнь, обеспечив организационную устойчивость системы в условиях неопределенности.

Стихийно возникающая, неуправляемая и подавляемая конкуренция способна привести к социальным взрывам, нанести организации непоправимый ущерб, вплоть до ее распада.

Основная часть

По мнению В.Б. Акулова и М.Н. Рудакова, отношения внутри предприятия “строятся не только на административной основе. Этот тип отношений является структуроопределяющим, доминирующим, но не единственным. Во внутренней среде организации могут иметь место отношения с известной мерой рыночности, особенно когда предприятие состоит из сложной комбинации юридически самостоятельных подразделений” [2].

Мы можем говорить только о внедрении в управление организацией элементов конкуренции, т.к. в полном смысле конкурировать могут лишь структурные подразделения, обладающие высокой экономической самостоятельностью, свободой выбора видов деятельности, реализующие продукцию по рыночным ценам, при условии отсутствия давления со стороны администрации предприятия. Реализация всех принципов свободной конкуренции в рамках предприятия не представляется возможной, т.к. в противном случае предприятие потеряет свою целостность и превратится в конгломерат отдельных структурных подразделений, преследующих свои цели, отличные от целей всей организации.

По аналогии с межотраслевой и внутриотраслевой конкуренцией можно выделить три типа конкуренции между подразделениями одного предприятия, так называемой квазиконкуренции:

- 1) конкуренция между подразделениями, занятыми в различных направлениях производственной или торговой деятельности;
- 2) конкуренция между подразделениями, производящими взаимозаменяемую продукцию или услуги, реализуемые на смежных рынках;
- 3) конкуренция между структурным подразделением предприятия и внешним субъектом хозяйствования за право поставить продукцию или оказать услуги другому подразделению в рамках данного предприятия.

Первый тип конкуренции представляет собой борьбу за ограниченные ресурсы предприятия, соперничество за сферы приложения капитала. Свободные средства всего предприятия концентрируются и вкладываются в те направления деятельности, которые демонстрируют наилучшие результаты. В иных случаях при более жесткой конкуренции наиболее прибыльные направления получают и часть капитала, изымаемого из неэффективного производства.

Второй тип конкуренции ориентирован на завоевание покупателя и возникает в том случае, когда рыночные сегменты подразделений начинают пересекаться. Такое соперничество зачастую носит деструктивный характер, его появление связано с неграмотным распределением рынков сбыта. Когда руководитель, последовательно реализуя политику конкуренции, искусственно насаждает конкуренцию между направлениями бизнеса, создает на рынке две независимые структуры, ориентированные на один покупательский сегмент. Структурные подразделения начинают постепенно «выживать» друг друга с рынка, применяя методы недобросовестной конкуренции. Цель руководства в данной ситуации – оставить тот филиал, который лучше справляется с работой. При этом излишнее напряжение и борьба с коллегами как закономерный результат такой конкуренции отрицательно сказываются на работе всего предприятия.

Третий тип конкуренции самый продуктивный. Он возникает при наличии свободы выбора у подразделения, т.е. решение, где покупать товар – в рамках предприятия или на внешнем рынке, – принимает само подразделение. Критерием выбора поставщика становится стоимость его товара на внешнем рынке и у внутреннего производителя. Внутреннему структурному подразделению в данном случае доступны следующие предпочтения: в цену на продукцию не нужно закладывать маркетинговые расходы на рекламу, продвижение, доставку продукции и т.д. Структурное подразделение-потребитель может рассчитывать на определенную системуощерения при приобретении товара у внутреннего подразделения, рискованность подобных сделок минимальна, гарантии выполнения операции достаточно высоки по сравнению со схожей операцией со сторонним продавцом.

В некоторых случаях достаточно просто указать на стороннего производителя товаров и услуг, обсудить с его представителями возможность сотрудничества, как все усилия руководителя структурного подразделения будут направлены на активизацию деятельности находящегося под его началом отдела. Генеральный директор компании КРОК отмечает: «Бизнес – процесс, который требует максимальной эффективности от компании и каждого сотрудника: мобильности, минимальных издержек, профессионализма и т.д. Как следствие, складываются отношения, которые можно назвать конкурентными. Если вдруг мне кажется, что какой-то департамент может работать более эффективно, я даю понять, что могу поручить эту работу еще кому-нибудь или взять субподрядчика» [3].

Как справедливо отмечает специалист в области управления Владлен Лунин, в таком соперничестве могут участвовать не все структурные подразделения, есть «небольшой набор товаров и услуг, от которых зависит безопасность предприятия в целом, и они должны покупаться и продаваться только в его рамках, но никак не

на внешнем рынке. В качестве примера можно привести финансирование деятельности подразделений. Подразделение не может самостоятельно кредитоваться на рынке, привлечение ресурсов – прерогатива финансовой службы. Подразделение может купить финансовый ресурс только у нее” [4].

Корпорация GM в 1930-е гг. вновь вышла на лидирующие позиции на рынке автомобилей благодаря внутреннему соперничеству. Ее руководство сделало так, что предприятие, изготовившее лучший двигатель, становилось его поставщиком для очередной модели.

У внутренней конкуренции есть свои плюсы и минусы. В определенных случаях конкуренция между подразделениями может быть деструктивной. Например, “на предприятии “А” группа розничных продаж скомплектовала заказ мелким покупателям, гарантировав доставку через 3 дня, а оптовый отдел в это же время заключил сделку с дилером. Принцип конкуренции сработал, и товар ушел к дилеру, поскольку начальник оптового отдела быстрее успел оформить отгрузочные документы. В результате предприятие обслужило одного покупателя вместо пятнадцати и получило 10% валовой прибыли вместо 35%” [5].

В крупных компаниях зачастую конкурируют не только менеджеры, но и целые подразделения. Каждый отдел считает, что он в компании самый главный. Отдел продаж уверен, что на его плечах и держится весь бизнес, отдел финансов – что только они профессионалы. И каждый считает, что другие работают хуже.

По словам Владимира Столина: “Самое неприятное в битве подразделений то, что появляются дыры в работе. Конкурируя, подразделения часть работы считают чужой, и никто не хочет ее делать” [6]. Или другая ситуация: подразделения начинают отказываться от выполнения тех функций, которые требуют вовлечения значительных ресурсов, существенных затрат времени и не приносят большой отдачи. Например, в проектной организации руководители групп отказываются работать над объектами с низкой сметной стоимостью, требующих длительной усердной работы сотрудников, в отделе продаж в погоне за показателями перестают обслуживать мелких клиентов, переориентировавшись на крупные заказы, теряя при этом клиентскую базу.

Положительное влияние конкуренции проявляется в ряде преимуществ:

- собственник получает объективную информацию о перспективах отдельных направлений деятельности;
- стимулирование наиболее успешных направлений деятельности, ликвидация нежизнеспособных производств;
- рациональное использование ресурсов организации, точечные капиталовложения в отдельные направления деятельности, а не распыление ресурсов по всему предприятию;

- увеличение эффективности отдельных операций, которые раньше выполнялись по традиции, а не из-за выгоды для предприятия (например, замена поставщиков на лучших, снижение цен и издержек без сокращения прибыли и ухудшения качества);
- разовая “привязка к реальности”: конкурирующие подразделения, принимая управление делами, проводят инвентаризацию реальных активов (по словам В.А. Гончарука, “вскрывается половина случаев воровства, прошлые ошибки, несуществующие товарные запасы [5]”);
- внедрение полезных всему предприятию инноваций становится единственным эффективным способом конкуренции для подразделений, стремящихся повысить свой рейтинг.

Одним из вариантов оптимального использования конкуренции между подразделениями специалисты называют “проведение внутренних тендеров: над проектом работает несколько групп, но решение принимается только у одной, и весь бюджет достается ей” [7].

Менеджер, стремящийся создать условия для наиболее эффективной работы предприятия, может допускать наличие конкуренции внутри компании, но не должен содействовать усилению конкуренции между подразделениями, их руководителями и сотрудниками.

Поощряя подразделения, показавшие лучшие результаты за отчетный период, менеджер стимулирует их к поиску новых поставщиков, внедрению инноваций, повышению качества, снижению издержек, а, следовательно, и к созданию новых дополнительных преимуществ по сравнению с конкурентами. Дополнительные преимущества структурного подразделения – основа конкурентоспособности всего предприятия.

Лучший вариант конкуренции – когда сравнивается не эффективность работы двух структурных подразделений, а то, как работало подразделение сейчас и в предыдущий период. В таком случае подразделение конкурирует само с собой и отношения между отдельными направлениями бизнеса не превращаются в междоусобную борьбу.

Автор считает, что рыночная конкуренция имеет характер борьбы: “побежденный” вытесняется с рынка более успешными предприятиями. Внутренняя конкуренция в большинстве случаев не приводит к ликвидации структурного подразделения, она стимулирует появление новых знаний, технологий, которые со временем используются и другими подразделениями данного предприятия. В условиях рыночной конкуренции новые знания, обеспечившие ряд преимуществ субъекту хозяйствования, становятся коммерческой тайной, тщательно скрываемой предприятием.

Для того чтобы система внутренней конкуренции действовала и не носила разрушающий характер, ее нужно управлять.

Механизмы управления подразумевают:

Для первого типа конкуренции – создание в рамках предприятия четкой и однозначной системы расчета показателей эффективности для каждого направления деятельности, привязка заработных плат руководителей к результатам работы подразделения, передача неэффективных видов услуг на аутсорсинг.

Для различных подразделений одного предприятия выбираются соответствующие критерии оценки эффективности их работы. Выбор критериев зависит от того, что находится в компетенции этих подразделений, и за что они могут нести ответственность. В зависимости от специфики каждого центра финансовой ответственности (центр затрат, центр прибыли или центр инвестиций), оно отвечает соответственно за контролируемые затраты, за увеличение нормы прибыли или за рентабельность инвестиций.

Критерии эффективности центра затрат обычно включают затраты, качество и сроки выполнения работ, но не включают прибыль, доход и рентабельность инвестиций (отношение чистой прибыли к средней сумме инвестиций за определенный период). Все затраты такого подразделения переносятся на центры прибыли и их продукцию.

Большинство подразделений совместного использования выступают как центры затрат, и критерием их оценки является то, насколько их работа соответствует заранее установленным целевым показателям по затратам, качеству и надежности поставок.

Центр инвестиций – подразделение, первостепенным критерием эффективности работы которого, является достижение намеченного уровня рентабельности инвестиций. Эффективность деятельности руководителей центров инвестиций оценивается по уровню получаемой ими прибыли, однако в расходную часть отчета о прибылях и убытках включается ставка стоимости капитала – цена за пользование капиталом предприятия. Это обеспечивает адекватную рентабельность инвестиций и гарантирует, что та прибыль, которая используется в качестве критерия оценки эффективности работы руководителя подразделения, в действительности является дополнительной прибылью сверх минимального уровня рентабельности инвестиций, установленного для данного предприятия.

Профит-центр – подразделение, ответственное за свои доходы, затраты и инвестиции. Критерии его эффективности обычно включают норму прибыли (отношение чистой прибыли к доходу) и рентабельность инвестиций.

Для второго типа конкуренции – определение границ рыночных сегментов, строгое пресечение всех попыток “выживания” внутреннего конкурента с рынка, поощрение сотрудничества между менеджерами подразделений.

Для третьего типа – установление приоритетов на выполнение внутренних заказов по отношению к внешним, строгие санкции за несоблюдение планов по внутренним договорам.

Принципы построения системы внутренней конкуренции:

1. Неизменность правил борьбы;
2. Равные условия для подразделений, производящих конечную продукцию;
3. Преференциальные условия для внутренних поставщиков;
4. Сопоставимость критериев оценки эффективности работы подразделений;
5. Прозрачность процедуры выбора контрагентов;
6. Разделение ресурсов и “зон ответственности”.

Заключение

В результате исследования, мы пришли к выводу, что рационально использовать внутреннюю конкуренцию можно в том случае, когда предприятие, состоящее из структурных подразделений с различной степенью самостоятельности, имеет развитую систему управления, находится в динамичном секторе рынка, когда подразделения хорошо скоординированы, налажена система мотивации и распределения внутренних ресурсов и т.д. При этом конкуренция или ее более мягкая форма – соперничество, носит позитивный характер, служит стимулом для создания новых знаний, технологий, доступных в дальнейшем всем структурным подразделениям, что положительно влияет на результативность деятельности всей организации и способствует ее совершенствованию. Здоровая состязательность в работе, контролируемая и направляемая начальством, способна вывести всю команду на новый профессиональный уровень.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Попова, Е.В.** Управление внутренней конкуренцией / Е. Попова // Питер – ком [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://www.piter.com> – Дата доступа: 02.12.2008.
2. **Акулов, В.Б.** Теория организации: учебное пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. – 182 с.
3. **Бобровников, Б.** Правила внутреннего соперничества / Б. Бобровников // Smartmoney. – 2007. – № 42 (83)
4. **Лунин, В.** Как заставить подразделения компании снижать издержки / В. Лунин // Финансовый директор. – 2006. – № 10 (октябрь).
5. **Гончарук, В.А.** Развитие предприятия / А. Гончарук // Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m62/> – Дата доступа: 15.08.2008.
6. **Фуколова, Ю.** Сотрудник сотруднику волк / Ю. Фуколова // Секрет Фирмы. – 2005. – №13(100)

7. *Вырковский, А.* Персональная борьба / *А. Вырковский* // Персональная борьба [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.sf-online.ru/article.asp>. – Дата доступа: 10.01.2009.

Поступила в редакцию 16.02.2009 г.