

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження системи моніторингу якості управлінських рішень в діяльність торговельного підприємства дозволяє оптимізувати процес їх розробки та реалізації.

**Список використаних джерел:**

1. Брижань І.А. Контролінг в системі інструментів забезпечення платоспроможності підприємства [Текст] / І.А. Брижань, С.М. Кучер // Економіка і регіон. – 2009. – №3 (22). – С. 55-60.
2. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2010. – №2 (49). – С. 59-66.
3. Тарасюк М.В. Методологічні засади проектування та відбору інформаційних систем контролінгу в управлінні торговельними мережами [Текст] / М.В. Тарасюк // Наука й економіка. – 2010. – №1 (17). – С. 129-137.

УДК 331.1 (658.6)

**Г.В.Долга, Н.В.Замятіна,**  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

**ВНУТРІШНЯ КОНКУРЕНЦІЯ ПЕРСОНАЛУ  
ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ**

У статті розглянуто сутність, роль, причини та проблеми конкуренції персоналу всередині організації. Авторами визначено позитивні та негативні тенденції щодо розвитку суперництва персоналу між працівниками, а також велика увага приділена необхідності цивілізованого, керованого суперництва, яке допомагає повністю реалізувати потенціал кожного працівника.

В статье рассмотрены сущность, роль, причины и проблемы конкуренции персонала внутри организации. Автором отмечены положительные и отрицательные тенденции развития соперничества персонала между работниками и большое внимание уделено необходимости цивилизованного, управляемого соперничества, которое помогает полностью реализовать потенциал каждого работника.

The paper considers the nature, role, causes and problems of competition staff within the organization. The author of these positive and negative trends in the development of competition between staff employees and great attention is paid to the necessity of civilized, managed competition, which helps to fully realize the potential of each employee.

**Ключові слова:** конкуренція, внутрішня конкуренція, персонал, продуктивність праці, суперництво, професійна діяльність, відносини, кадрова політика, кар'єрний ріст, управлінська поведінка.

Останнім часом однією із тенденцій забезпечення конкурентоспроможності підприємства є підвищення ролі персоналу. З урахуванням сучасних тенденцій, згідно з якими персонал розглядається як важливий ресурс у діяльності підприємства, що поряд із технікою та технологією забезпечує підприємству стабільний стан на ринку, дослідження людського фактора дозволяє виявити додаткові джерела підвищення ефективності діяльності підприємства. Зважаючи на це, важливим постає питання внутрішньої конкуренції персоналу і створення умов для кар'єрного зросту як запоруки конкурентоспроможності підприємства загалом.

Вагомий внесок у дослідження проблем внутрішньої конкуренції персоналу зробили такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як В.Б.Авер'янов, Г.В.Атаманчук, В.Д.Бакуменко, М.М.Білинська, Ю.П.Битяк, О.А.Воронько, М.В.Гаман, В.М.Князєв, С. Н.Князєв, Г.І.Леліков, В.І.Луговий, В.К.Майборода, А.М.Михненко, Т.В.Мотренко, П.І.Надолішній, Н.Р.Нижник, Є.В.Охотський,

Т.І.Пахомова, Я.Ф.Радиш, А.П.Рачинський, В.М.Рижих, С.М.Серьогін, В.М.Сороко, М.П.Стрельбицький, А.І.Турчинов, С.К.Хаджирадева, В.В.Черепанов, В.О.Шамрай, Ю.П.Шаров та ін. На сьогодні ця проблема залишається малодослідженою. Внутрішня конкуренція у сфері кадрового менеджменту розглядається епізодично, без системного, комплексного підходу, науково обґрунтованих висновків, пропозицій і рекомендацій.

Метою цієї статті є з'ясування сутності ролі та причин виникнення внутрішньої конкуренції персоналу як одного із факторів кар'єрного зростання.

Внутрішня конкуренція в організації є однією з найважливіших умов її розвитку. Під внутрішньою конкуренцією розуміється суперництво персоналу – між окремими працівниками, групами і колективами [1, с.23]. Конкурентна боротьба в системі управління існує завжди і зазвичай вона розрізняється як за гостротою відносин, так і за значущістю її результатів для розвитку організації. Мотиви, які лежать в основі суперництва, можуть бути різними: влада, матеріальна винагорода за працю, соціальне визнання, досягнення успіху, уникнення невдачі і т.д. Але в більшості випадків мотивом виступають переваги в статусі, посади, повноваження, доступі до розпорядження ресурсами. Досягнення цих переваг забезпечує задоволення зазначених мотивів. Суперництво персоналу, з одного боку, – це боротьба за нові, додаткові переваги більш високого рівня і масштабу, (атакуюча форма суперництва), з іншого – це боротьба за збереження наявних переваг: займаних положень, посад, особливих повноважень (захисна форма суперництва). Для будь-якого суперництва характерною є єдність цих двох сторін. Але у різних ситуаціях одна із сторін конкурентної активності виявляється основною, провідною. При цьому активність суперництва за збереження наявних переваг частіше виявляється більш високою, ніж суперництва за нові досягнення. Варто зазначити, що чим вищий рівень менеджменту, тим більшої значущості набуває саме останнє суперництво, яке домінує в діяльності працівника. Загалом суперництво можна порівняти зі спортивним змаганням, але «судді» тут – це керівники, які приймають рішення про надання і вилучення переваг, за які йде конкуренція, а спостерігачі – це колеги, підлеглі та інші члени близького оточення, які прямо не впливають на рішення про надання або вилучення статусно-посадових конкурентних переваг. Судді і спостерігачі не можуть бачити всіх деталей суперництва і тому часто формують уявлення про переваги суперників на основі неповної інформації як про результати діяльності, так і, особливо, про способи їх досягнення. Крім того, в суперництві працівників часто відсутні правила і критерії оцінки результату. У зв'язку з цим, кількість специфічних обхідних і заборонених прийомів у суперництві набагато більша, ніж у спортивному комплексі. Тому завдання визначення істинно найсильнішого виявляється набагато складнішим, адже необхідно без помилок оцінити чиїсь особисті переваги.

Усі існуючі способи суперництва можна об'єднати в наступні основні види:

- ❖ активність спрямована на досягнення більш високого результату професійної діяльності;
- ❖ явні і приховані дії створюють перешкоди в досягненні більш високого об'єктивного результату виробничої діяльності конкурентом;
- ❖ активність спрямована на формування позитивної оцінки процесу та результату власної професійної діяльності у всіх «суддів» та багатьох спостерігачів;
- ❖ дії, які організовані через інших людей, спрямовані на створення позитивної оціночної думки в окремих «суддів» про власну діяльність;
- ❖ явні і приховані дії спрямовані на створення негативної оціночної думки у «суддів» про діяльність та особистість суперника [2, с.38].

Як видно, далеко не всі форми суперництва сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства і його розвитку. У зв'язку з цим їх можна розділити на: позитивні, що сприяють зростанню ефективності підприємства; негативні, які погано впливають на результати його діяльності; нейтральні, що не роблять істотного впливу на його ефективність і розвиток.

Способи суперництва визначають характер міжособистісних відносин працівників. У ході суперництва між працівниками складаються різні форми міжособистісних відносин, а саме:

- ❖ дружні – характеризуються позитивним ставленням, взаємним інтересом і повагою до особистості;
- ❖ нейтральні – характеризуються відсутністю позитивних і негативних емоційних реакцій один на одного, пасивністю взаємодії;
- ❖ напружені – характеризуються емоційно негативними оцінками один одного, опосередкованим протистоянням, спрямованим на нейтралізацію зусиль один одного у прагненні досягти переваг;
- ❖ ворожі – характеризуються негативними емоційними реакціями, прямими та опосередкованими зіткненнями, боротьбою за домінування одного над іншим;
- ❖ псевдодружні – характеризуються зовнішньою дружбою, що прикриває напружені або ворожі стосунки.

Характер міжособистісних відносин залежить не тільки від застосовуваних методів суперництва, але також і від особистісних якостей працівників, рівня їх освіти, попереднього досвіду взаємодії, близького оточення і випадкових подій.

Суперництво працівників – це неоднорідний процес який у різних ланках організаційної структури протікає по-різному. У ньому можна виділити кілька закономірностей.

1. Активність суперництва працівників зростає відповідно до посадових рівнів, які вони займають у системі управління. У працівників вищої ланки конкурентна поведінка забирає багато сил і часу. Суперництво становить ту

частину їхньої професійної діяльності, яка найбільше потребує енергії, стомлює і підриває здоров'я, найменше приносить задоволення. Однак багато хто вважає його головною складовою своєї роботи.

2. Чим вищий ієрархічний рівень, на якому йде суперництво, тим більша активність, спрямована на утримання, збереження досягнутих переваг у порівнянні з активністю, яка спрямована на досягнення нових, більш високих.

3. Боротьба за утримання переваг (захисна форма конкуренції) найбільш негативно впливає на розвиток підприємства. Це пояснюється тим, що працівник переносить основні зусилля на захист, а не на напад, у більшості випадків це свідчить про обмеженість його реального потенціалу. Підвищити ефективність конкурентної поведінки за рахунок свого професійного рівня він не може. Тому посилення своєї посадової конкурентоспроможності можливо тільки за рахунок нейтральних і негативних форм поведінки. А оскільки, як правило, такі форми вимагають менше зусиль і дають більш швидкий результат, вибір часто робиться на їхню користь. Звідси слідують висновки:

- ❖ працівники, які займають свою посаду відповідно до рівня свого професіоналізму і не досягли найвищого рівня свого зростання, схильні до атакуючої форми суперництва з допомогою всіх способів ведення конкурентної боротьби (їхній вибір залежить від почуття власної гідності, рівня культури, моральних цінностей);

- ❖ працівники, які займають свою посаду відповідно до рівня професіоналізму, але досягли «стелі» свого зростання, схильні до захисної форми суперництва з допомогою позитивних і нейтральних способів конкурентної поведінки;

- ❖ працівники, що займають посаду, яка не відповідає рівню їх професіоналізму, схильні до захисної форми суперництва за допомогою негативних і нейтральних способів конкурентної поведінки.

4. Чим вища посада, за яку йде суперництво, тим більша активність і жорстокість конкурентної боротьби (на вищому рівні управління суперництво на 80-90% носить прихований, негативний характер; на нижчих рівнях управління співвідношення у формах суперництва – на користь відкритого позитивного характеру).

Часто активність конкуренції зводиться до постійного контролю працівників за діями своїх суперників. Для багатьох до такої роботи зводиться політика збереження місця в структурі влади. Як показує практика, збереження статусу нерідко досягається надмірно високою ціною – втратою здоров'я [3, с.213].

Таким чином, при розробці проектів і технологій розвитку внутрішньої конкуренції на підприємстві необхідно: створювати сприятливі умови для позитивного суперництва працівників; створювати спеціальні умови, що перешкоджають застосуванню негативних способів суперництва; контролювати відносно нейтральні форми суперництва.

Суперництво працівників протікає у позитивній формі внутрішньої

конкуренції і стає чинником, що стимулює розвиток організації, тільки в тому випадку, коли:

- ❖ підсумки суперництва оцінюються за реальними результатами роботи;
- ❖ існують адекватні критерії та ефективні методи об'єктивної оцінки результатів;
- ❖ на хід суперництва спеціально не впливають інші особи, прямо зацікавлені в перемозі якогось працівника;
- ❖ керівництво компанії справді зацікавлене в більш швидкому зростанні сильних і ефективних працівників [3, с.56].

У реальному житті повністю виконати всі умови складно, іноді навіть неможливо.

Зазначені умови конструктивного суперництва працівників залежать від більш значних факторів: 1) жорсткості, гнучкості організаційної структури підприємства; 2) особливостей його організаційної культури; 3) індивідуальної управлінської концепції керівника; 4) кадрової політики і технологій розвитку людських ресурсів.

Кожен з цих факторів впливає на певні характеристики процесу внутрішнього суперництва управлінського персоналу.

На багатьох зарубіжних підприємствах внутрішня конкуренція є офіційною політикою керівництва, відповідно до неї забезпечується вплив на ефективність організаційного розвитку. На вітчизняних підприємствах така політика зустрічається рідко. Навпаки, частіше має місце свідоме і цілеспрямоване усунення будь-яких умов, що підтримують суперництво працівників. Обрану керівником політику цілком можна пояснити і виправдати. Політика підтримки та розвитку внутрішньої конкуренції ефективна, коли на підприємстві існують бар'єри для використання негативних форм суперництва і у керівництва є впевненість, що конкуренція буде йти тільки за допомогою позитивного поведіння. Якщо таких організаційних і культурних бар'єрів немає, а у керівників немає можливості контролювати ці процеси, то цілком виправданою є політика усунення умов внутрішньої конкуренції – бар'єр для негативної поведінки працівників у боротьбі за ті чи інші переваги, який значною мірою попереджає їх появу [4, с.234].

Іноді виникає суперечлива ситуація, коли вищі керівники заперечують наявність якої-небудь політики підтримки внутрішньої конкуренції, але самі створюють умови, що стимулюють суперництво. Така індивідуальна стратегія типу «розділай і володарюй», як правило, виходить за рамки конструктивного суперництва і тому завдає шкоди роботі підприємства.

Направити суперництво в позитивне русло – серйозний крок у підвищенні ефективності менеджменту. Для цього необхідні: можливості для службового зростання; конкурси на заміщення менеджерських посад; корпоративне навчання для управлінського персоналу; системи управління корпоративними знаннями; об'єктивні оцінки діяльності.

Отже, внутрішня конкуренція – це тонкий і складний процес, що має неоднозначний вплив на діяльність менеджменту загалом. Тому управляти ним необхідно з урахуванням багатьох індивідуальних і ситуативних факторів. Зокрема, слід брати до уваги активність суперництва, а саме співвідношення двох її видів: спрямованої на нові досягнення і на збереження досягнутого, коректність управлінської поведінки в компанії – співвідношення позитивної, нейтральної і негативної форм і способів суперництва.

Створення конкуренції всередині організації саме собою не є панацеєю розв'язання проблем і підвищення якості управління. Перетворення знання в дію легше здійснюється в тих організаціях, які рухомі і внутрішня культура яких не базується на внутрішній конкуренції. Ідея про те, що стрес від внутрішньої конкуренції відіграє конструктивну роль на верхніх рівнях управління, стикається з ідеєю про необхідність позитивної мотивації співробітників. Це веде до зниження активності менеджменту, особливо інноваційної. Мова йде про необхідність цивілізованого, керованого суперництва, яке допомагає повністю реалізувати потенціал кожного працівника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виноградська А.М., Жидков А.М. Маркетинг – знаряддя керівництва підприємства у конкурентній боротьбі на товарному ринку: Зб. наук. праць. Маркетинг: стан і основні напрямки розвитку [Текст] / Виноградська А.М., Жидков А.М. - К.: КДТЕУ, 2007. – 347 с.
2. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: Сб. науч. трудов. Финансы и статистика [Текст] / Власова В.М. – М.: МГУ, 2004. – 456 с.
3. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Науч. пос. Международные отношения [Текст] / Хоскинг А. – М. МУМО, 2003. – 345 с.
4. Дятлов В.А., Травін В.В. Основи кадрового менеджменту [Текст] / Дятлов В.А., Травін В.В. - М. Справа, 2007. - 382с.
5. Довідник «Школа починаючого підприємця. Трудовий буквар»/ На замовлення Департаменту розвитку підприємництва та реального сектора економіки Томської області / Томськ: ТОВ "Жовті сторінки", 2008. - 92с.
6. Leasingworld // Економічні статті - Розділ: Ринок праці та доходи населення // [електронний ресурс] - [http://www.leasingworld.ru/rinoktruba\\_i\\_dohodi\\_naseleniya/502-mekhanizm-funkcionirovanija-rynka-truda.html](http://www.leasingworld.ru/rinoktruba_i_dohodi_naseleniya/502-mekhanizm-funkcionirovanija-rynka-truda.html) - 15.07.2009
7. Мейтланда Ян. Керівництво з управління персоналом у малому бізнесі: Пер. з англ. / Под ред. І.І. Єлисеєвій. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006.

УДК [338.242.2:005.62] (477)

**М.В.Замроз,**

Львівський національний університет ім. І.Франка,  
м. Львів

### **БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначено сутність поняття „бенчмаркінг” та основні його види. Виділено основні етапи розвитку бенчмаркінгу. Розглянуто прямий і непрямої ефект для підприємства при використанні бенчмаркінгу. Проаналізовано базові принципи, якими необхідно керуватися при застосуванні даного інструменту вітчизняними підприємствами. Визначено основні перешкоди на шляху ефективного провадження методу у практику управління конкурентоспроможністю українськими підприємствами.