

УДК 316.6

DOI: [https://doi.org/10.33120/ssj.vi46\(49\).174](https://doi.org/10.33120/ssj.vi46(49).174)

Остафійчук Романна Юріївна

аспірант, асистент кафедри теоретичної та практичної психології,
Національний університет “Львівська політехніка”,

м. Львів, Україна

ORCID ID 0000-0003-2696-0491

romannakalun@gmail.com

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ І ОСОБИСТІСНИЙ ФЕНОМЕН У ДИСКУРСІ СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

Метою статті був аналіз конкурентоспроможності як організаційного і особистісного феномену для визначення базових соціально-психологічних елементів цього явища. Методологічною основою дослідження стало вчення про психологію організацій і дослідження конкурентоспроможності персоналу організації. Конкурентоспроможність постає в дискурсі соціальної психології як організаційний феномен, здебільшого властивість персоналу організації. Поряд із цим вона може бути досліджена і як організаційно-особистісний феномен – як у контексті командної конкурентної взаємодії з іншими організаціями, так і індивідуальної – з іншими працівниками. Професіогенез є важливим, але недостатнім чинником формування конкурентоспроможності, оскільки забезпечує лише її інструментальну складову. Конкурентоспроможність працівника формується в процесі конкуренції. Її розвиток є максимальним, якщо в індивідуальному досвіді особистості часто траплялося суперництво з подібними їй за рівнем кваліфікації професіоналами. Якщо такого досвіду не було, конкурентоспроможність може не сформуватися зовсім, навіть якщо рівень професіоналізму особи є високим. Конкурентоспроможність – це ціннісна, мотиваційна та інструментальна (професійна) готовність працівника організації до реалізації конкурентної поведінки, результатом якої є вигреш у конкурентній боротьбі. Обмеження дослідження пов'язані з його теоретичним характером. Видаються доцільними подальші емпіричні дослідження структурних елементів конкурентоспроможності (інструментальної, мотиваційної, ціннісної) як психологічної готовності працівника організації до успішної конкурентної поведінки. Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування знань про структуру конкурентоспроможності в управлінській діяльності топменеджменту організацій щодо регулювання конкурентної поведінки працівників.

Ключові слова: конкурентність; конкурентна поведінка; персонал організації; конкурентоспроможність персоналу; конкурентоспроможність працівника.

COMPETITIVENESS AS AN ORGANIZATIONAL AND PERSONAL PHENOMENON IN THE DISCOURSE OF SOCIAL PSYCHOLOGY

Romanna Y. Ostafiichuk

Ph.D. student, Professor Assistant,

Department of Theoretical and Practical Psychology

National Universitet “Lviv Politechnik”,

Lviv, Ukraine

ORCID ID 0000-0003-2696-0491

romannakalun@gmail.com

The aim of the article is to analyze competitiveness as an organizational and personal phenomenon, to determine its basic socio-psychological elements. The methodological basis of our approach is the doctrine of the psychology of organizations and the study of the competitiveness of the organization's staff. Competitiveness appears in the discourse of social psychology as an organizational phenomenon, mostly an attribute of the organization's staff. Along with this, it can be studied as an organizational and personal phenomenon both in the context of team competition with other organizations, and personal one – with other employees. Professiogenesis is an important but insufficient factor in the formation of competitiveness, as it provides only its instrumental component. The competitiveness of the employee is formed in the course of the competition. Its development is maximal if in the personal experience there was often a rivalry with similar professionals in terms of qualifications. In the absence of such experience, competitiveness may not be formed at all, even if the level of professionalism of the person is high. Competitiveness determined as a value, motivational, and instrumental (professional) readiness of the organization's employee to implement competitive behavior, the result of which is a win in the competition. The limitation of the study is its theoretical nature. Further empirical studies of the structural elements of competitiveness (instrumental, motivational, value) as the psychological readiness of the employee of the organization for successful competitive behavior seem appropriate. The practical significance of the study lies in the possibility of applying knowledge about the structure of competitiveness in the top management activities of organizations to regulate the competitive behavior of employees.

Key words: competitiveness; competitive behavior; organization's staff; staff competitiveness; competitiveness of the employee.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин неможливий без розвитку конкуренції. Її успішність пов'язана з конкурентоспроможністю – системною властивістю як групи, так і особистості.

У науковій літературі цей феномен найчастіше розглядають як такий, що має організаційну природу (конкурентоспроможність персоналу організації, конкурентність чи змагальність організаційного клімату), і рідше – як міжособистісну чи особистісну. Водночас якщо конкурентоспроможність притаманна персоналу організації як групі, то й особистість не може не бути її носієм. Тоді конкурентність чи змагальність можуть бути характеристикою стосунків; властивістю ментальності; інструментальною і термінальною цінністю, яка поширюється і в організаціях, і в суспільстві загалом. Постає проблема психологічного наповнення поняття конкурентоспроможності, розкриття психологічної природи явища конкурентоспроможності, як групової, так і індивідуальної; виокремлення її базових соціально-психологічних ознак.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Переважну більшість досліджень і публікацій з порушеної проблеми присвячено конкурентоспроможності персоналу організації. Аналізують її також і як характеристику організаційного клімату. Як особистісний феномен цю властивість розглядають значно рідше.

У найбільш загальному значенні конкурентоспроможність (від англ. competitiveness – конкурентоздатність, конкурентність, змагальність) розуміють як здатність певного суб'єкта (або об'єкта – якщо йдеться про товар) перевершити конкурентів в умовах наявного ринку (Swab, & Johnson, 2019). Результатом конкурентоспроможності є фінансова/маркетингова/організаційна перемога над конкурентами: наприклад, домінування на ринку внаслідок пропозиції кращого (якіснішого, дешевшого) товару, адекватнішого обслуговування клієнта, швидшої доставки тощо.

Конкурентоспроможність як явище може існувати лише в умовах конкуренції (та, зокрема, ринкової економіки). Тому є наукова традиція аналізувати конкурентоспроможність групи чи особи в контексті конкурентних ринкових відносин.

Конкуренція як стан ринкових відносин спонукає економіку і суспільство до розвитку, оскільки вона:

- 1) змушує підприємців постійно шукати й знаходити нові види продукції і послуг;
- 2) сприяє виробництву продукції високої якості за розумними цінами;

3) спонукає оперативно реагувати на зміну потреб покупців;
4) є могутньою альтернативою монополізму;
5) сприяє розвитку техніки, науки, технології, інформаційних систем (Бучинська, 2016).

У процесі постійної конкуренції конкурентоспроможність розвивається як властивість організації та її персоналу.

Конкурентоспроможність персоналу визначають як поєднання професійних, компетентнісних, ділових та маркетингових характеристик персоналу як певного людського ресурсу, що стабільно забезпечує організації перемогу в конкурентній боротьбі на ринку (Бучинська, 2016); як сукупність джерел конкурентних переваг і самих переваг у персоналу підприємства та здатність персоналу практично реалізувати їх, задовольняючи водночас потреби суспільства, підприємства та працівника (Kilduff, 2010); як сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, які найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури (Смирнов, 2007); як готовність до вмілого використання індивідуальних конкурентних переваг, пов'язаних з професіогенезом працівника, усупереч конкуруючим соціальним інституціям (Ward, 1995).

Показники конкурентоспроможності персоналу підприємства часто поділяють на дві великі групи – загальні (маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, інноваційний потенціал, культурно-комунікативний потенціал тощо) та індивідуальні (професійно-кваліфікаційні характеристики, фізичні характеристики, функціональна якість праці тощо). Водночас зазначають, що конкурентоспроможність персоналу забезпечується також за рахунок ефективної системи управління ним і системи менеджменту підприємства.

Разом з тим конкурентоспроможність як поняття чи категорія аналізу ще не набула достатньою мірою статусу психологічного поняття. Чимало сучасних американських організаційних психологів зазначають, що проблема конкурентоспроможності в організаціях вивчена у психології недостатньо (Swab, & Johnson, 2019; Kilduff, 2010; [Neale](#), & Bazerman, 1985).

Р. Сваб і П. Джонсон вважають, що конкурентоспроможність в організаціях впливає на різноманітні сфери життя особистості, зокрема: динаміку стосунків (особливо у випадку суперництва); індивідуальні відмінності (наприклад, риси характеру), організаційний клімат; організаційні результати. Ці автори запропонували багаторівневу інтегративну модель конкуренції та конкурентоспроможності (особистісної і командної), яка включає індивіда, групу та ситуацію (Swab, & Johnson, 2019).

У свою чергу, дослідження Т. Флетчера, Д. Меджора і Д. Девіса показали взаємовплив конкурентоспроможності працівників і конкурентного клімату організації (на вибірці працівників ІТ). Результати засвідчили, що вплив конкурентного клімату залежав від рівня конкурентоспроможності і давав деякі небажані “побічні ефекти”. По-перше, вплив конкурентного клімату був більш стресогенним для осіб з нижчим рівнем конкурентоспроможності – можливо, внаслідок очікування поразки. По-друге, конкурентний психологічний клімат був пов'язаний з більшим стресом незалежно від рівня конкурентоспроможності учасників експерименту. По-третє, клімат конкуренції спричиняв стрес незалежно від оцінювання результатів виконаних завдань. Беручи до уваги результати дослідження, автори рекомендують менеджерам бути обережними, коли йдеться про заохочення конкурентного клімату ([Fletcher](#), Major, & Davis, 2007).

Цікавими є також праці, які акцентують увагу на конкурентоспроможності як групи, так і особистості.

Дослідження Е. А. Уорда присвячене мотивації вибору стратегії конкуренції або стратегії співпраці. Метою був пошук кореляцій між мотивацією досягнень та локусом контролю, з одного боку, і вибором стратегії конкуренції або співпраці – з другого боку. Результати показали, що мотивація уникнення конкурентних стратегій має позитивну кореляцію з очікуванням контролю з боку високостатусних співробітників (Ward, 1995). На нашу думку, це може свідчити про те, що вибір конкурентної поведінки (і

конкурентоспроможність) більшою мірою запрограмований зовнішніми організаційно-психологічними чинниками, ніж вибір стратегії співпраці.

М. Ніл і М. Базерман зосередили свою увагу на здатності медіаторів досягати рішень, які приводять до інтегративних результатів на конкурентних ринках. Учасники дослідження брали участь у мульти-транзакційному, багатосторонньому моделюванні конкурентного ринку. У результаті дослідження виявлено: 1) викличні цілі значно підвищували самоефективність учасників і їхню конкурентоспроможність; 2) складність цілей суттєво і негативно впливала на ефективність діяльності учасників; 3) під впливом складності цілей істотно знижувалася комунікативна ефективність як складова конкурентоспроможності (Neale, & Bazerman, 1985).

Г. Кілдафф досліджував суперництво, конкуренцію і конкурентоспроможність як суб'єктивні (особистісні) феномени, що дають змогу відмежувати їх від феноменів організаційних. На його думку, суперництво є явищем суб'єктивним, його не можна визначити суто характеристиками конкурентного клімату – воно може виникати поза об'єктивними причинами конкуренції. Суперництво виникає на основі попередніх інтеракцій (які не враховуються в більшості досліджень). Більше того, люди й далі конкурують – навіть після того, як причина суперечки зникла (для ілюстрації автори наводять експеримент, коли людям давали завдання, під час виконання якого вони були змушені конкурувати; пізніше завдання змінювали так, щоб кооперація була в їхніх інтересах – але люди конкурували й далі). Конкурентоспроможність особи залежить від її індивідуального досвіду конкуренції. Насамперед важливо, чи досягала людина в процесі конкуренції того, за що вона змагалася, і наскільки часто це траплялося. Окрім того, конкурентоспроможність особи залежить від характеристик її конкурента. Якщо професійна кваліфікація конкурента відповідає рівню цієї особи (однакова), то конкурентоспроможність останньої зростає. Але значно нижча чи значно вища професійна кваліфікація конкурента, навпаки, призводить до зниження конкурентоспроможності особи. Тривала в часі конкуренція може породжувати сильне суперництво, оскільки накопичуються емоційні переживання, що є результатом попередньої конкуренції. Кілдафф наводить дані щодо спортивних змагань, зокрема між баскетбольними командами: чим більше ці команди грали між собою, тим більше було між ними виявів суперництва (вплив часу суперництва); чим рівніший був рахунок між командами, тим більше зростало суперництво між ними (вплив фактору соціального порівняння) (Kilduff, 2010).

Мета статті – аналіз конкурентоспроможності як організаційного і особистісного феномену для визначення його базових соціально-психологічних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наведених вище публікаціях конкурентоспроможність аналізують як здатність персоналу якісно виконувати поставлені трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та клієнта; здатність спрямовувати свої природні, освітньо-професійні, ділові, соціально-психологічні властивості на забезпечення ринкової потреби в якісних товарах і послугах та ефективності діяльності організації загалом. Часто, визначаючи конкурентоспроможність як певний перелік властивостей, мають на увазі, що деякі з них є розмаїтими і залежать від спрямування діяльності організації, а деякі – стандартними. До цих стандартно згадуваних рис можна віднести, зокрема, характеристики таких сфер: 1) ділової спрямованості; 2) професійної компетентності; 3) мотиваційної.

Цей підхід є слухним, хоча й має істотні недоліки.

По-перше, недоліком є потенційна “невичерпність” списку характеристик, які забезпечують конкурентоспроможність персоналу організації.

По-друге, неочевидним видається підхід до конкурентоспроможності як до однозначної бажаної риси, яку треба розвивати. Поряд з конструктивними можна назвати багато деструктивних характеристик цього явища. У контексті соціально-психологічного аналізу конкуренція наближена до конфлікту. Так, негативні характеристики конкурентної взаємодії полягають у 1) негативних почуттях, намірах, настановленнях щодо конкурентів;

2) надмірному соціальному порівнянню і зниженню самооцінки; 3) екстраполяції конкуренції на інші суперечливі питання та перетворенні нормальної конкуренції на боротьбу за владу, в якій кожен прагне виграти раз і назавжди; 4) піднесенні мотиваційної та ціннісної значущості конфлікту, що починає задавати критерії ціннісної оцінки усіх сфер життя.

По-третє, слід зауважити, що конкурентність і конкурентоспроможність можна розглядати не лише як характеристику групи (персоналу), а і як рису особистості, властивість міжособових стосунків, як інструментальну і термінальну цінність, притаманну певним суспільствам.

Розкриваючи конкурентоспроможність як особистісний феномен, слід зазначити, що за своїм смисловим наповненням цей термін певною мірою співвідноситься з термінами “самоефективність”, а також “змагальність”, “схильність до суперництва”, навіть “конфліктність”. Усі ці явища як характеристики особистості набувають гармонійного поєднання в контексті їхнього смислового зв'язку з проблемами організації, її рухом до ефективності, стосунками конкуренції з іншими організаціями. Відповідно, конкурентоспроможність належить розглядати не як властивість особистості, а як характеристику працівника організації, котрий є носієм організаційного клімату та організаційних цінностей. Тому змагальність і конкурентність можуть і не бути притаманні особистості, але як член організації людина вступає в конкурентні стосунки і внаслідок цього напрацьовує і демонструє конкурентоспроможність. У цьому випадку ми розглядаємо працівника як частину персоналу, а отже, на нього екстраполюються організаційно значущі властивості персоналу, а також соціальні очікування, які передбачають вияви конкурентоспроможності з його боку.

Проаналізуємо конкурентоспроможність працівника організації із соціально-психологічного погляду. У цьому дискурсі конкурентоспроможність постає як ціннісна, мотиваційна, міжособистісна та інструментальна (професійна) готовність працівника організації до реалізації конкурентної поведінки, результатом якої є виграв у конкурентній, ринковій боротьбі; перевершення бізнес-конкурентів на ринку (або в межах організації).

З огляду на це маємо підстави говорити про трикомпонентну структуру конкурентоспроможності.

Перш за все вона включає в себе достатню інструментальну підготовку працівника організації до своєї діяльності. Цей компонент формується, на нашу думку, ще в період професійної підготовки особи і розвивається в процесі набуття нею досвіду професійної діяльності. Отже, інструментальний компонент конкурентоспроможності містить у собі два елементи: професійний та індивідуально-досвідний. Досвід роботи в організації є досить важливим для формування конкурентоспроможності, оскільки надає конкретних поведінкових форм загальним інтенціям змагальності та конкурентності. Особистість засвоює соціально прийнятні форми вияву конкурентної поведінки, підпорядковує її інтересам організації, соціальному контролю. Якщо ж особистість має низьку вираженість змагальності як базової інтенції, у процесі професійної діяльності вона навчається необхідній конкурентній поведінки та способів її регулювання.

Хотіли б підкреслити, що важливим є не лише досвід здійснення професійної діяльності, а власне досвід змагальності і конкурентної поведінки. Як було зазначено вище, для розвитку конкурентоспроможності має також значення, з якими конкурентами особі доводилося мати справу. Змагання з конкурентами, що значно перевершують особу за рівнем професіоналізму або іншими важливими для конкурентної боротьби якостями, не допомагають у розвитку конкурентоспроможності. Така ж сама ситуація спостерігається і в разі конкуренції з особами, які істотно поступаються щодо цих якостей. Найбільше сприяє підвищенню конкурентоспроможності досвід конкурентної боротьби з рівними (подібними) суперниками, зокрема досвід успішності. Саме він і підвищує мотивацію змагальності та конкурентної поведінки.

Отже, інструментальна складова конкурентоспроможності охоплює два компоненти: 1) професійну підготовленість; 2) досвід роботи в організації.

Конкурентоспроможність містить також блок мотиваційної готовності до конкуренції. Адже саме мотивація суперництва, прагнення перевершити конкурента зумовлюють конкурентну поведінку. Без них ця поведінка не реалізується, а отже, конкурентоспроможність залишиться на латентному рівні, лише як потенційна властивість особи. Можна припустити, що ця мотивація включає в себе прагнення досягти успіху, високу самооцінку і віру в себе, високу самоефективність і самоактуалізацію, прагнення до лідерства і домінування в стосунках.

Мотивація бути конкурентоспроможним передбачає не лише готовність обійти конкурентів на ринку, а й здатність бути членом команди, розуміти і поділяти стратегію своєї організації на ринку, коригувати свою конкурентну поведінку згідно з вказівками керівництва. Занадто “егоцентрична” мотивація конкурентної поведінки спричиняє неузгодженість дій персоналу і може зашкодити цілям організації. Це свідчить про те, що є, вочевидь, певний “оптимум” мотивації змагальності та конкурентоспроможності, який визначається умовами діяльності організації.

Отже, мотивація конкурентності та конкурентоспроможності також містить два елементи: прагнення конкуренції заради самоствердження і мотивація командної діяльності та афіліації до своєї групи. Крім того, конкурентоспроможність (і конкурентна поведінка як її вияв) передбачають ціннісну готовність до конкуренції, тобто термінально виправдовують суперництво як таке, не засуджують його на користь співпраці, постулюють його необхідність для життя суспільства.

Ставлення до конкурентності та змагальності в українському суспільстві є, на нашу думку, доволі амбівалентним. З одного боку, соціальне порівняння і змагальність поширені в нашому суспільстві (прагнення “бути не гіршим за інших”, у підтексті – “кращим за інших”); з другого – укоріненими є орієнтація на неформальні зв’язки всередині організації, соціальні настановлення на кшталт “не висовуйся”, “ми всі в одному човні”, “ти – мені, я – тобі” і т. ін. Такі цінності та настановлення істотно обмежують конкурентну поведінку навіть усупереч закликам керівництва до змагання, кар’єрного зростання тощо. У цьому ціннісному контексті конкурентоспроможність може поставати як суб’єктивно неприваблива риса.

Зі сказаного випливає, що ціннісна складова конкурентоспроможності потребує її оцінки як цінності або антицінності для конкретної особистості чи субкультури її життєдіяльності.

Обмеження дослідження. Дослідження наразі обмежене лише теоретичним аналізом проблеми, який, утім, є необхідним для створення теоретичної моделі досліджуваного феномену та адекватних подальших наукових розвідок.

Практична/соціальна значущість дослідження полягає в наданні можливості топменеджменту організацій регулювати конкурентну поведінку та рівень конкурентоспроможності як персоналу організації, так і працівника завдяки знанню структури та моделі досліджуваного феномену.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, конкурентоспроможність постає в дискурсі соціальної психології як організаційний феномен, здебільшого властивість персоналу організації, зумовлена ситуацією ринкової конкуренції. Поряд із цим вона може бути досліджена і як організаційно-особистісний феномен – як у контексті командної конкурентної взаємодії з іншими організаціями, так і індивідуальної – з іншими працівниками.

Конкурентоспроможність працівника формується в процесі конкуренції. Її розвиток є максимальним, якщо в індивідуальному досвіді особистості часто траплялося суперництво з подібними їй за рівнем кваліфікації професіоналами. Якщо такого досвіду не було, конкурентоспроможність або не формується зовсім, або виявляє себе незначною мірою, навіть якщо рівень професіоналізму особи є достатньо високим.

Конкурентоспроможність – це ціннісна, мотиваційна та інструментальна (професійна) готовність працівника організації до реалізації конкурентної поведінки, результатом якої є вигреш у конкурентній боротьбі. Мотивація конкурентності та конкурентоспроможності

включає в себе два прагнення, сумарна дія яких може бути суперечливою: 1) прагнення конкуренції заради самоствердження і 2) прагнення командної діяльності, афіліації до своєї групи. Професіогенез є важливим, але недостатнім чинником формування конкурентоспроможності і вияву конкурентної поведінки, оскільки забезпечує лише її інструментальну складову.

У подальшому видається доцільним дослідити, зокрема емпірично, тенденції та закономірності функціонування всіх складових конкурентоспроможності (інструментальної, мотиваційної, ціннісної) як психологічної готовності працівника організації до успішної конкурентної поведінки.

Список використаних джерел

Бучинська, Т. В. (2016). Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 10 (1), 74–77.

Смирнов, О. О. (2007). Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. В *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики* (с. 566–572). Львів: Видавництво Національного ун-ту “Львівська політехніка”.

[Fletcher, T., Major, D., & Davis, D. \(2007\). *The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. Journal of Organizational Behavior*, 29 \(7\), 118–121.](#)

Kilduff, G. J. (2010). The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 943–969.

[Neale, M., & Bazerman, M. \(1985\). *The effect of externally set goals on reaching integrative agreements in competitive markets. Journal of Organizational Behavior*, 6 \(1\), 98–111.](#)

[Swab, R. G., & Johnson, P. D. \(2019\). *Steel sharpens steel: A review of multilevel competition and competitiveness in organizations. Journal of Organizational Behavior*, 40 \(2\), 212–215.](#)

Ward, E. (1995). Correlates of motivation for competitive or cooperative strategy among employed of motivation adults. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 121–125.

References

Buchynska, T. V. (2016). Konkurentospromozhnist personalu yak osnovnyi chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Competitiveness of staff as the main factor in improving the efficiency of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 10 (1), 74–77. (in Ukrainian)

[Fletcher, T., Major, D., & Davis, D. \(2007\). *The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. Journal of Organizational Behavior*, 29 \(7\), 118–121.](#) (in English)

Kilduff, G. J. (2010). The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 943–969. (in English)

[Neale, M., & Bazerman, M. \(1985\). *The effect of externally set goals on reaching integrative agreements in competitive markets. Journal of Organizational Behavior*, 6 \(1\), 98–111.](#) (in English)

Smyrnov, O. O. (2007). Diahnostyka konkurentospromozhnosti personalu v systemi upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Diagnosis of staff competitiveness in the management system of innovative activity of the enterprise]. In *Upravlinnia innovatsiinym protsesom v Ukraini: problemy, perspektyvu, ryzyky* (pp. 566–572). Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”. (in Ukrainian)

[Swab, R. G., & Johnson, P. D. \(2019\). *Steel sharpens steel: A review of multilevel competition and competitiveness in organizations. Journal of Organizational Behavior*, 40 \(2\), 212–215.](#) (in English)

Ward, E. (1995). Correlates of motivation for competitive or cooperative strategy among employed of motivation adults. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 121–125.