

УДК 371.132:159.9

DOI 10.32755/sjeducation.2020.01.016

Волеваха І. Б.,

кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології,
Академія Державної пенітенціарної служби, м. Чернігів, Україна
ORCID: 0000-0002-7525-0878;

Кухар Т. В.,

кандидат психологічних наук, доцент,
старший викладач кафедри психології,
Академія Державної пенітенціарної служби, м. Чернігів, Україна
ORCID: 0000-0002-2352-323X

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Статтю присвячено визначенню психологічних чинників конкурентоздатності організації, пов'язаних з управлінською діяльністю. Розглянуто управлінську діяльність як психологічний чинник, що забезпечує внутрішню конкурентну перевагу організації. Управлінська підсистема виступає в дослідженні як сукупність чинників, пов'язаних із процесами стратегічного планування розвитку та життєдіяльності організації. До неї входять психологічні компоненти процесів аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, постановки цілей розвитку організації, постановки завдань, прийняття рішень, побудови структури організації, мотивації та стимулювання праці, розробки та впровадження інновацій, а також психологічні особливості особистості керівника та психологічні характеристики персоналу.

Ключові слова: конкурентоздатність, організація, управлінська діяльність, психологічні чинники, постановка цілей, прийняття рішень, мотивація праці, впровадження інновацій.

Постановка проблеми. Сучасний світ нерідко розглядається як світ організацій, які є сукупністю людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, вирішення того чи іншого завдання на основі певних правил і процедур, розподілу праці та обов'язків. Суспільство складається з величезної кількості різноманітних організацій. Більшість людей усе своє свідоме життя пов'язані з тими чи іншими організаціями, членами яких вони є або з якими вступають у контакт. Організації дають змогу її членам включитися в соціально-економічні процеси суспільства і забезпечують їм повноцінне життя.

Конкурентоспроможність виступає важливим чинником забезпечення безпеки організації, її виживання у «суворих умовах

дійсності» і подальшого ефективного розвитку, тобто здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж суперники.

В основному в науковій літературі вирішення проблеми ефективності та конкурентоспроможності організації представлені економічними, технологічними, в кращому випадку соціально-політичними підходами, тобто технократично, без урахування людського фактора. Технократичні підходи нерідко депсихологізують організацію, виключаючи з неї людину у всіх її виявах, що часто приводить до не повної реалізації потенціалу організації, а в низці випадків до неминучих втрат, оскільки глибинною сутністю організації є те, що вона може існувати лише завдяки людям і стосункам між ними. Таким чином, потребують більш детального вивчення психологічні чинники організаційної діяльності, належне використання яких дозволить підвищити конкурентоздатність організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкурентоспроможність бізнес-організації здійснюється шляхом утримання нею конкурентної переваги (переваги над прямими конкурентами) завдяки особливим якостям, що відрізняють її від суперників, або через більш високу продуктивність, що забезпечує нею перевагу за витратами [1; 2; 3; 4; 5; 6].

У розумінні Вільяма Дж. Стівенсона конкурентоздатність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [7, с. 65]. Фатхутдінов Р. А. вважає, що це – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку, вона визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на цьому ринку [8, с. 14].

У цілому в економічних дослідженнях конкурентоздатність розглядається як зайняття лідерської позиції, суперництво, пріоритет, успішність. Вона виступає важливим чинником забезпечення безпеки об'єкта, його виживання в «суворих умовах дійсності» і подальшого ефективного розвитку, тобто здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж суперники.

Щоб досягти конкурентоздатності та утримувати її протягом тривалого часу, підприємствам та фірмам потрібно знати та використовувати чинники, що її зумовлюють.

Грибов В. та Грузинов В. [2] виділяють три групи чинників або складових конкурентоздатності підприємства: а) техніко-економічні компоненти, що залежать від продуктивності та інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції (якість, ціна продажу і витрати на експлуатацію або споживання продукції чи послуги); б) комерційні, що визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку (кон'юнктура ринку, сервіс, що надається, наявність і дієвість реклами та інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту, імідж фірми); в) нормативно-правові, що відображають вимоги технічної, екологічної, морально-етичної та іншої безпеки використання товару на цьому ринку, а також патентно-правові вимоги.

Спираючись на результати аналізу економічної та психологічної літератури, О. А. Філь виділяє чотири рівні конкурентоздатності сучасних організацій: а) мегарівень: конкурентоздатність країни на міжнародному рівні; політична стабільність країни; рівень економічного розвитку країни; рівень освіченості населення країни та ін.; б) макрорівень: конкурентоздатність галузі, в якій функціонує організація; конкурентоздатність ринку послуг; місце розташування організації; в) мезорівень: конкурентоздатність продукції чи послуг, що надає організація; відповідна матеріально-технічна база організації; імідж організації; ефективна рекламна політика організації; конкурентоздатність клієнтів, конкурентів та партнерів організації; г) мікрорівень: конкурентоздатність керівників та працівників організації [9, с. 18–19].

Мета статті – визначити психологічні чинники конкурентоздатності організації, пов'язані з управлінською діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стосовно будь-якої організації процес управління полягає в реалізації функцій, які повинен виконувати керівник: планування, організація, мотивація і контроль. Усі вони, а також процеси, що їх пов'язують – комунікації, прийняття рішень, лідерство тощо, спрямовані на забезпечення стабільно високої продуктивності, а отже, і конкурентної переваги.

В управлінні організацією можна виділити два центральних психологічних аспекти. По-перше, це психологічні процеси, які безпосередньо забезпечують реалізацію управлінських функцій, по-друге, це знання та спроможність адекватного використання при реалізації управлінських функцій низки психологічних чинників, які лежать в основі організаційної діяльності. Зупинимося на них докладніше.

Найпершим і одним із найсуттєвіших актів у реалізації функції планування є процес постановки цілей організації. Безперечним є факт, що бізнес-організація покликана виробляти товари та послуги, в появі яких відчувається реальна потреба з боку споживача. Але разом з цим організація для людей, які працюють у ній, це також можливість: заробити на життя, здобути сенс, мета життя, отримати підтримку і захист, самореалізуватися, здобути владу та ін. Для забезпечення єдиної спрямованості зусиль усіх членів організації на досягнення її загальної мети і підвищення якості вирішення завдань, що стоять перед нею, керівництву необхідно взаємопов'язувати цілі різних рівнів: організації, керівників, працівників.

Організаційна мета (або місія) повинна сприйматися всім персоналом як основна причина самого існування цієї організації, має відображатися в корпоративній культурі організації і стратегії її діяльності. Вона визначає пріоритетні напрями роботи організації, в рамках яких її члени змушені ухвалювати повсякденні рішення [10, с. 40].

Щоб ефективно просуватися в напрямку реалізації цілей організації, керівник повинен координувати роботу і мотивувати людей виконувати її. Керівник втілює свої рішення в справі, використовуючи на практиці основні принципи мотивації. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [11, с. 360].

Сучасні теорії мотивації в менеджменті (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг та ін.) базуються на психологічних дослідженнях і спираються на структуру потреб людини.

Хоча будь-яка діяльність є полімотивованою, а визначити дійсні мотиви, які змушують конкретну людину віддавати роботі максимум зусиль, дуже важко, але сучасний менеджер, який во-

лодіє моделями мотивації, має змогу значно розширити свої можливості в залученні працівників до виконання завдань, які направлені на досягнення цілей організації. Розвиток теорій трудової мотивації в рамках психології управління привів до необхідності враховувати внутрішні спонукальні сили до праці не тільки на основі страху перед безробіттям. У зв'язку з цим змінилася поведінка менеджерів, які змушені керувати підлеглими з урахуванням їх інтересів, прагнень, цінностей і т. ін. Також сильним мотиваційним фактором є зміст праці. Кожен виконавець має потребу в схваленні своєї роботи з боку керівництва, шукає способи самовираження. Особливою цінністю для працівника є можливість творчості, доступ до інформації, що стосується не лише конкретної ділянки роботи, але і всієї організації [12, с. 288].

Керівник не лише визначає мету для себе та для інших, але і формує завдання підлеглим – виконавцям його задуму. Hackman J. R. визначає завдання як «комплекс стимулів і цілу низку інструкцій, що вказують на те, які саме операції повинна здійснити особа, і якої мети при цьому треба досягти» [13, с. 267]. Індивідуальна результативність і задоволеність своєю роботою, а також мотивація, що визначає включеність працівника в діяльність, на індивідуальному рівні організаційної поведінки залежать від специфіки постановки завдань і делегованих повноважень, тобто від того, що передує включенню в діяльність. Дослідниками визначені правила постановки цілей-завдань з метою підвищення показників результативності працівників (SMART-критерії).

З психологічної точки зору важливо мати на увазі, що в самому ході сприйняття, прийняття і вирішення завдання кожного разу виявляється суб'єктивність, пристрастність поведінки і ставлень людини, пов'язана як з її особистим, індивідуальним досвідом, так і з її станом у цей момент часу, тобто на процес виконання завдання впливає цілий комплекс суб'єктивних факторів, які не можна не враховувати.

Місія організації визначає стратегію, а стратегія визначає організаційну структуру, яка відповідає поставленим завданням. Структура як елемент організації безпосередньо пов'язана з рівнем її ефективності і є змінною внутрішнього середовища організації, яка являє собою логічні відносини рівнів управління і

функціональних областей, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати мети організації. Будь-яка структура організації повинна відображати її цілі, завдання, технологію і професійні можливості персоналу, забезпечувати їй ефективну взаємодію з навколишнім середовищем. Наявність тієї чи іншої структури у складі організації визначається необхідністю об'єднання в технологічний процес вирішення певних завдань [13, с. 172]. З іншого боку, процеси структурування в організації зумовлюють впорядкованість статусно-рольових зв'язків, надають їм окресленого і визначеного характеру, забезпечують регулювання поведінки через систему принципів і норм, прийнятих у цій організації [14, с. 107].

У цілому структура сучасної бізнес-організації може набувати однієї з двох форм: вона може бути або традиційною ієрархічною структурою, яка групує персонал за функціями, товарами (послугами) чи географічним розташуванням, або структурою, яка має багато ліній підзвітності, якими є проєктні команди або матричні структури.

В організаціях з традиційною ієрархічною структурою, що використовують вертикальні взаємодії, право прийняття рішення цілком належить «вищими ешелонами влади», що, безумовно, підвищує можливості організації здійснювати контроль над ресурсами та приводить до посилення правил, норм і процедур, яких усі працівники повинні неухильно дотримуватися. Проте цілком позитивне бажання менеджерів підвищити результативність праці та їх стурбованість лише питаннями контролю стикається з потребою людини в самовираженні, автономності, творчості, саморозвитку. А в сучасному динамічному середовищі конкурентні переваги отримує та організація, структура якої сприяє розвитку творчого потенціалу працівників. Тому під час створення оптимальної структури організації необхідно враховувати ці психологічні чинники і шукати шляхи поєднання вертикальної структури організації з розвитком горизонтальних взаємодій – наприклад, проєктні команди, матричні структури.

Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, виріб) називається технологією. Для багатьох організацій саме технологія виступає як рушійна сила,

яка визначає стратегічне майбутнє організації. Технологія може виступити основним інструментом, за допомогою якого фірма може завоювати і зберегти перевагу в конкурентній боротьбі. Проте у сучасному світі швидка зміна технологій призводить до такого ж стрімкого старіння наявних технологій, а тому невміння вчасно усвідомити необхідність зміни технології може призвести до великих втрат у позиціях на ринку або змусити фірму припинити свою діяльність у раніше прибутковій для неї сфері бізнесу.

Здійснення цілеспрямованих змін, метою яких є перетворення певних компонентів у структурі або функціонуванні організації, називається процесом нововведень, або інновацій. Інновації можуть мати на меті не лише впровадження нових технологій виробництва, за допомогою них можна успішно вирішувати низку інших організаційних проблем.

Проте всередині організації перехід до нової технології важкий не лише з фінансової і технічної сторони. Наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних учених свідчать про тісний зв'язок успішності впровадження інновацій з людським чинником. Часткове або повне оновлення техніко-технологічної бази веде до істотних змін у змісті і характері праці, а отже, і до змін необхідних професійних знань і вмінь. Тому менеджери часто стикаються з проблемою неготовності, в тому числі і психологічної, працівників до впровадження інновацій. У таких випадках навіть більш прогресивна технологія не приводить до підвищення продуктивності.

Зміни, що проводяться в організації, вимагають налаштування всієї системи організаційних, психологічних і економічних відносин на колективну роботу, в результатах якої мають бути зацікавлені не тільки її керівники, але і весь персонал організації. Для ефективного і безболісного впровадження інновацій в організації керівнику необхідно враховувати ставлення до них персоналу і вживати заходів щодо мінімізації негативних психологічних явищ, які можуть бути викликані процесом.

Також технологія може бути розглянута як технологія управління діяльністю організації. Управляти процесами в організації необхідно, вирішуючи ті чи інші завдання. Рішення завдання включає використання управлінської технології як засобу перетворення інформації, що надходить на вході, у форму, одер-

жувану на виході [15, с. 140]. Великої ваги тут набирають психологічні процеси комунікації і прийняття рішень, що пов'язують функції планування, організації, мотивації і контролю.

Одна з провідних функцій комунікації в організації – це обмін інформацією «знизу-вгору» та «згори-вниз», коли керівник отримує дані, які необхідні для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації. Ефективність комунікацій часто визначає якість управлінських рішень і їх практичну реалізацію. На думку В.П. Казміренка, інформаційний і діловий обмін між суб'єктами організаційних структур відіграє низку важливих функцій в організації: зняття зовнішніх і внутрішніх суперечностей; впорядкування зв'язків, стосунків та намірів; цілепокладання (організаційної поведінки та діяльності) [14, с. 184].

Ефективність організації, її життєздатність напряму залежать від компетентності керівника організації у сфері прийняття рішень. Непрофесійні рішення керівника призводять до втрат у сфері виробництва, зовнішній і внутрішній політиці; сприяють зростанню напруги в ділових взаєминах, виникненню психологічного дискомфорту.

Необхідно враховувати, що прийняття рішення – це психологічний процес. Людська поведінка не завжди логічна. Іноді людиною керує логіка, іноді – почуття. Тому способи, що використовуються керівником для прийняття рішень, варіюються від спонтанних до логічних. Керівник знаходиться під впливом таких психологічних факторів, як соціальні установки, здобутий досвід і особистісні цінності. Часто поведінкові фактори є розповсюдженими обмеженнями на шляху прийняття ефективних для організації рішень.

Одним з вирішальних чинників конкурентоздатності організації виступає особистість керівника та стиль його управлінської діяльності. Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що ефективність діяльності керівника в цілому визначається такими психологічними чинниками: мотивація управлінської діяльності керівника, професійна та соціальна компетентність, особистісні професійно важливі якості, здатність до лідерства, гнучкість стилю управління та ін. З позицій психології – це до-

суть стійкі особливості, що залежать від низки чинників: характеру, структури особистості, її досвіду, здібностей. Численні дослідження виділяють широку гаму якостей, які забезпечують ефективне керівництво. Часто різні автори віддають перевагу і пріоритетність різним якостям, при цьому ті особливості, які пов'язувались з успішністю в діяльності керівників в одних дослідженнях, не згадуються в інших. Очевидно, що універсальне поєднання особистісних якостей керівника, яке б забезпечувало успішне управління за будь-яких умов у будь-якій організації навряд чи існує, проте можна говорити про певну кількість інтегральних якостей, які необхідні кожному керівнику.

Найважливішим внутрішнім фактором, головним елементом організації є працівники (персонал). У сучасних дослідженнях персонал розглядається як основний ресурс організації, який забезпечує значущі конкурентні переваги будь-якої організації.

Людські ресурси посідають особливе місце в аналізі конкурентоздатності підприємства. Нехтування ними і їх неправильне використання призводять до зниження життєздатності компанії. У сучасних умовах підприємства мають практично однаковий доступ до сировини, використовують однакове обладнання, і навіть технологія та спосіб організації роботи можуть реально давати конкурентну перевагу лише в тому випадку, якщо вони точно реалізовані в діяльності працівників. Від інтелекту та кваліфікації працівників залежить ефективність використання всіх інших ресурсів (організаційних, матеріальних, фінансових та ін.) [13, с. 287].

Члени організації мають перед собою певну мету, працюють в одній команді, виконують певні види діяльності, використовують певні знання та технічні прийоми, виступають як єдиний цілісний організм. Їх ролі визначаються здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Проаналізувавши вимоги роботодавців до персоналу під час прийому на роботу на місця спеціалістів, американські дослідники дійшли висновку, що наявність спеціальних технічних навичок

стає все менш важливою. Вимоги до працівників, які проходять через процедуру відбору, зводяться до трьох найбільш значущих з точки зору роботодавців, а саме: 1) комунікативні навички; 2) ефективність у міжособистісних стосунках; 3) уміння працювати в команді [16].

Спеціальні знання і досвід є необхідними для успішного виконання персоналом своїх обов'язків. Вони становлять «порогову», тобто базову компетенцію, яка необхідна для виконання дорученого професійного завдання, але не визначають його якісні характеристики. На думку психолога Д. Гоулмана [17], на якість кінцевого продукту, індивідуальну і групову результативність впливає, перш за все, вміння управляти своєю поведінкою і поведінкою та ставленнями інших людей. Таке вміння автор пов'язує з двома видами компетенції: особистісна компетентність, або вміння управляти своєю поведінкою; соціальна компетентність, або вміння управляти людськими взаємостосунками.

За Ю. М. Швалбом та О. В. Данчевою [4], успішність включення людини в організацію і відповідно її майбутній внесок в ефективність спільної діяльності залежать від поєднання трьох головних чинників. Це – ініціативність працівника, його вправність та комунікабельність.

Також слід зазначити, що постійна змінюваність ситуації вимагає від персоналу безперервного професійного розвитку, індивідуальної здатності використовувати накопичений досвід для надбання нових компетенцій, здатності до саморозвитку, бажання і можливостей стати частиною «організації, що навчається». Саме тому здатність до швидкого навчання також стає ключовою компетенцією сучасного працівника.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок цього напрямку. Безпосередніми психологічними показниками конкурентоздатності бізнес-організації є наявність стійкого платіжного (платоспроможного) попиту на товари чи послуги, які виробляє ця організація, з боку клієнта як споживача, а також стійкість організації до незалежних від неї макроекономічних змін, які завжди виступають як стрес-фактори для неї.

Управлінська діяльність як психологічний чинник належить до внутрішніх психологічних чинників конкурентоздатності ор-

ганізації. Розглянута підсистема утворюється сукупністю чинників, пов'язаних із процесами стратегічного планування розвитку та життєдіяльності організації (управлінська підсистема). До неї входять психологічні компоненти процесів аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, постановки цілей розвитку організації, постановки завдань, прийняття рішень, побудови структури організації, мотивації та стимулювання праці, розробки та впровадження інновацій, психологічні особливості особистості керівника та психологічні характеристики персоналу.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у створенні науково-практичних розробок щодо шляхів актуалізації визначених чинників.

Список використаних джерел

1. Бандурка А. М. Основы психологии управления: учебник для вузов МВД. Харьков: Ун-т внутр. дел, 1999. 528 с.
2. Грибов В. Конкурентоспособность предприятия. Москва, 2005.
3. Демин С. А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях. *Вестник Омского университета*. 2011. № 3. С. 325–329. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>.
4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Галаз Л. В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2008. № 611: Проблеми економіки та управління. С. 162–169.
6. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2014. Вип. 213: Том І. С. 75–81.
7. Стивенсон В. Дж. Управление производством. Москва: Лаборатория Базовых Знаний, 1998. 928 с.
8. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
9. Філь О. А. Психологічні особливості забезпечення конкурентоздатності сучасних організацій. *Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організацій*: тези VI наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (25–27 червня 2009 р., м. Керч) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, О. А. Філь. Київ: Інтерлінк, 2009. С. 18–22.

10. Морозова Г. Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. Санкт-Петербург: Речь, 2006. 400 с.
11. Розанова В. А. Психология управления: 2 изд. Москва, 2000. 384 с.
12. Мескон М. Х. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. 702 с.
13. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту: підручник. Київ: Академ-видав, 2003. 416 с.
14. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. Киев: МЗУУП, 1993. 384 с.
15. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. Основы теории и практики менеджмента: конспект лекций. Киев: Изд-во Епрон. ун-та, 2002. 216 с.
16. Герберт Д. Организационная психология. Человек и организация. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. 624 с.
17. Goleman D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1998. 383 p.
18. Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ: Лібра, 1999. 270 с.

Volevakha I., Kukhar T.

MANAGEMENT ACTIVITIES AS A PSYCHOLOGICAL FACTOR OF COMPETITIVENESS OF ORGANIZATION

The article is devoted to determining psychological factors of competitiveness of an organization, related to management activities. The author considers management activity as a psychological factor, which provides the internal competitive advantage of organization. The management subsystem appears in the study as a set of factors related to the processes of strategic planning for functioning and development of organization. It includes the psychological components of the processes of external and internal information analysis, setting goals for the development of the organization, setting tasks, making decisions, building the structure of the organization, motivation and stimulation of work, development and implementation of innovations, psychological features of the personality of the manager and psychological characteristics of staff.

According to the author, a psychological factor that provides a unified focus of efforts of all members of the organization to achieve its overall goal and improve the quality of solving the problems is interconnected goals of different levels: organization, leaders, employees.

Individual performance and satisfaction with their work, as well as motivation that determines employee involvement in the activity, at the individual level of organizational behavior, depend on the specifics of the tasks and delegated authority.

The effectiveness of the organization as a whole and the leader in particular is determined by the following psychological factors: motivation of managerial activity of the leader, his professional and social competence, personal professionally important qualities, leadership ability, flexibility of management style. Among the

necessary qualities of personnel in the first place are the ability to manage their behavior, social competence, initiative, skills, sociability, perception of the corporate spirit, the ability to work in a team.

The results of the study can be used by the leaders of the organization, personnel managers and organizational psychologists in the creation of programs of psychological support for organizational activities, the creation of scientific and practical developments on the actualization of internal factors of competitiveness of the organization.

Key words: *competitiveness, organization, managerial activities, psychological factors, goal setting, decision making, work motivation, innovation implementation.*

References

1. Bandurka, A. M. (1999), *Fundamentals of management psychology*: Textbook for high schools of the Ministry of Internal Affairs, University of Internal Affairs, Kharkov, 528 p.
2. Hrybov, V. (2005), *Competitiveness of the enterprise*, Moscow.
3. Demin, S. A. (2011), „The concept of enterprise competitiveness in modern conditions”, *Bulletin of Omsk University*, No 3, pp. 325–329, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>.
4. Dolzhansky, I. Z. (2006), *Competitiveness of industry*, Center for Literature, Kiev, 384 p.
5. Galaz, L. V. (2008), „The role of competitive labor potential in the innovation development of enterprise”, *Newsletter of the National University "Lviv Polytechnic"*, No. 611: *Problems of Economics and Management*, pp. 162–169.
6. Zliden, I. M. (2014), „Methodical approach to assessing competitiveness of industry”, *Economics: problems of theory and practice*, DNU, Dnipropetrovsk, VIP. 213: Volume I, pp. 75–81.
7. Stevenson, V. J. (1998), *Production Management*, Laboratory of Basic Knowledge, Moscow, 928 p.
8. Fatkhutdinov, R. A. (2009), *Management of competitively organized organizations: financial cooperation*, Condor, Kiev, 470 p.
9. Fil, O. A. (2009), „Psychological peculiarities of the competitiveness of the modern organisation”, *Psychologists ought to develop the competitiveness of organizations*: Theses of the VI science-practical. conf. on the organization and economic psychology (25–27 June 2009 p., Kerch) / Under ed. S. D. Maksimenko, L. M. Karamushka, O. A. Fil, Interlink, Kiev, pp. 18–22.
10. Morozova, G. B. (2006), *Psychological support of the organization and staff*, Speech, St. Petersburg, 400 p.

11. Rozanova, V. A. (2000), *Management Psychology*: 2nd ed. Moscow, 384 p.
12. Mescon, M. H. (1992), *Fundamentals of Management*, Delo, Moscow, 702 p.
13. Kuzmin, O. S. (2003), *Fundamentals of Management: Pidruchnik*, Academvidav, Kiev, 416 p.
14. Kazmirenko, V. P. (1993), *Social psychology of organizations*, MZUU, Kiev, 384 p.
15. Sosnin, A. S., Melnichenko, L. V. (2002), *Fundamentals of management: theory and practice*, Publishing House of European Universit, Kiev, 216 p.
16. Herbert, D. (2006), *Organizational Psychology. Man and organization*, Publishing House of the Humanitarian Center, Kharkov, 624 p.
17. Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York, 383 p.
18. Dancheva, O. V., Schwalb, Y. M. (1999), *Practical psychology in economy and business*, Libra, Kiev, 270 p.