pISSN 2073-039X
eISSN 2311-8725

Анализ конкурентоспособности

ОЦЕНКА СФОРМИРОВАННОСТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОФИСНОГО ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

DOI: https://doi.org/10.24891/xbhfhu
EDN: https://elibrary.ru/xbhfhu

Маргарита Сергеевна ЛИТВИНЕНКО

старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления и экономики, Курганский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Курган, Российская Федерация
e-mail: Litvinenko-ms@ranepa.ru
ORCID: 0000-0001-5107-7321
SPIN: 7819-6839

История статьи:
Рег. № 658/2026
Получена 17.06.2026
Одобрена 29.07.2026
Доступна онлайн 29.10.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 331.108.2
JEL: J24, M12, M53

Ключевые слова:
конкурентоспособность рабочей силы, оценка офисного персонала, повышение квалификации, квалификационный потенциал, личностный потенциал

Аннотация

Предмет. Особенности оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации.

Цели. Разработать и апробировать методику оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации.

Методология. Использованы методы системного и сравнительного анализа, группировки, экспертных оценок, метода анализа иерархий Т. Саати, статистического метода проверки гипотез (*t*-критерий Стьюдента).

Результаты. Предложена методика оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации, учитывающая профессиональные навыки, цифровую грамотность, дисциплину и мягкие компетенции. На гипотетическом примере показано, что группа с высокими результатами обучения продемонстрировала интегральный показатель конкурентоспособности, равный 0,906 группа с низкими результатами – 0,768 при пороговом значении 0,8. Выявлено, что наибольший вклад в повышение конкурентоспособности вносит прирост soft skills.

Выводы. Предложенная методика позволяет перевести качественные характеристики в числовые коэффициенты и получать интегральную количественную оценку, сопоставимую во времени и между сотрудниками. Практическая значимость результатов заключается в возможности использования методики организациями любой сферы деятельности для обоснования инвестиций в обучение, выбора эффективных образовательных программ и построения индивидуальных планов развития.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Литвиненко М.С. Оценка сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации // Экономический анализ: теория и практика. – 2026. – № 10. – С. 144 – 156. DOI: 10.24891/xbhfhu EDN: XBHFHU

Традиционно исследования конкурентоспособности рабочей силы в сфере дополнительного профессионального образования ориентированы на специалистов производственных отраслей с четко регламентированными трудовыми функциями. Анализ современной ситуации показывает, что российский рынок труда столкнулся с беспрецедентным дефицитом кадров. Как отмечают А.А. Макаров и А.Д. Хайруллина, при достижении рекордно низких уровней безработицы (2,4%) в 2024 г. обеспеченность предприятий кадрами также находится на рекордно низких уровнях [1]. По мнению А.В. Кашепова, сильный рост ВВП в 2023–2024 гг. вызвал увеличение отраслевых и профессиональных кадровых дефицитов и формирование системной нехватки рабочей силы в экономике России [2]. Эти трансформационные процессы актуализируют поиск новых подходов к развитию персонала и оценки его конкурентоспособности.

В сложившихся условиях конкурентоспособность персонала, имеющего высокий уровень профессиональных и личностных навыков, становится важнейшим фактором, влияющим на эффективность функционирования предприятия [3]. В авторской постановке проблемы особого внимания требует наиболее многочисленная и наименее изученная категория работников – офисный персонал, для которого характерны высокая вариативность трудовых функций, сложность формализации результата труда и значительная роль надпрофессиональных компетенций (soft skills). Растущая значимость мягких навыков подтверждается конкретными данными: согласно исследованию А.С. Савенковой и П.В. Сломянского, за последние годы спрос работодателей на soft skills вырос с 35 до 65% [4]. Как подчеркивают в своем исследовании Е.А. Данилова и К.Р. Юскаева, развитые soft-компетенции высоко ценятся работодателями и являются залогом конкурентоспособности специалистов на рынке труда, что еще раз доказывает необходимость их целенаправленного развития [5].

Существующие подходы к оценке обучения и конкурентоспособности имеют ограничения. Так, в работе И.Н. Голуб обосновано, что традиционные системы количественной оценки, такие как KPI, имеют серьезные ограничения применительно к сложно формализуемым видам деятельности: необходимым условием становится сочетание количественных и качественных показателей оценки результативности персонала [6]. Метод «ассессмент-центр» в оценке персонала, который в зарубежной литературе образно называют Rolls Royce из-за его высокой стоимости, остается малодоступным для большинства организаций [7]. Метод «360 градусов», несмотря на свою многомерность, также обладает серьезным недостатком. Как обосновано в работе В. Кан[1], данный подход сталкивается с проблемами, связанными с предвзятостью и необходимостью снижения эмоциональных последствий для сотрудника. В статье также подчеркивается, что для достижения максимальной эффективности процесса 360-градусной обратной связи его необходимо сделать более надежным и обоснованным.

В научной литературе представлены различные методические подходы к оценке конкурентоспособности персонала. Так, А.Р. Бабаянц и А.В. Захаров разработали комплексную модель оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы, подчеркивая необходимость всестороннего анализа вклада человеческого капитала [8]; И.В. Царенко обосновывает, что формирование конкурентоспособного человеческого капитала должно стать приоритетным направлением развития рынка труда, и предлагает алгоритм его формирования, включающий оценку потребности в трудовых ресурсах, прямые инвестиции в развитие человеческого капитала и последующую оценку полученных результатов [9]. В исследованиях Е.В. Вашаломидзе и С.Б. Костюченко прослеживается подход к оценке конкурентоспособности персонала, где ключевыми являются две взаимосвязанные составляющие: уровень профессиональной компетентности работника и наличие в организации условий для добросовестной профессиональной конкуренции. Авторы делают вывод, что для перехода от экстенсивного социально-экономического развития к интенсивному и наукоемкому важно создавать условия, которые будут способствовать развитию добросовестной профессиональной и трудовой конкуренции [10] и акцентируют внимание на том, что совершенствование профессиональных компетенций напрямую влияет на рост конкурентоспособности работников [11].

[1] Кан В. Влияние 360-градусных обзоров производительности на отношение, эффективность и производительность сотрудников // Общество и инновации. 2024. Т. 5. № 12/S. С. 135–142.
URL: https://inscience.uz/index.php/socinov/article/view/

Таким образом, представленные методические подходы к оценке конкурентоспособности персонала, несмотря на различия в акцентах, едины в признании многомерности конкурентоспособности персонала и необходимости ее системной оценки. Однако все они ориентированы преимущественно на производственный или управленческий персонал, тогда как офисные сотрудники имеют ярко выраженную специфику трудовой деятельности, которая требует отдельного рассмотрения. В связи с этим в *табл. 1* представлены отличительные особенности офисного труда, значимые для оценки сформированности конкурентоспособности данной категории работников.

Для оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации предлагается адаптация разработанной ранее нами методики оценки показателей, характеризующих сформированность конкурентоспособности рабочей силы в процессе непрерывного профессионального образования работников [12], базирующейся на трех составляющих. Это квалификационный потенциал (образование, дисциплина, стабильность), личностный потенциал (деловые и профессиональные качества) и результативность обучения (успеваемость). Для офисного персонала эта структура сохраняется, но меняется наполнение показателей. Согласно выводам М.Ю. Джамалудиновой, профессионализация с учетом внешних вызовов и их влияния на развитие отраслей экономики способствует формированию в структуре личности работника уникальной отраслевой компетентности [13]. Такая компетентность не сводится к простой сумме знаний и навыков, а требует интегральной оценки, объединяющей квалификационные, личностные и результативные показатели. В предлагаемой нами методике оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации эта задача решается путем расчета комплексного показателя сформированности конкурентоспособности офисного персонала, представляющего собой геометрическое среднее квалификационного и личностного потенциалов. Адаптация показателей, характеризующих сформированность конкурентоспособности рабочей силы, к особенностям офисного труда представлена в *табл. 2*.

Однако адаптация системы показателей сама по себе не решает проблему перевода качественных характеристик офисного труда в числовые значения. Наиболее сложной задачей остается измерение soft skills, играющих ключевую роль при оценке конкурентоспособности офисного персонала. В связи с этим в методику включен специальный алгоритм квантификации мягких навыков, основанный на экспертных оценках. Предлагается привлечение не менее трех экспертов (руководитель, коллега, самооценка) с проверкой согласованности (коэффициент конкордации Кендалла $W \geqslant 0{,}7$) и анонимностью опроса. Алгоритм оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала представлен на *рис. 1*.

Модифицированная методика оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации представлена в *табл. 3*.

Для демонстрации работоспособности методики рассмотрим условную группу офисных сотрудников ($n = 50$) – менеджеров по работе с клиентами, прошедших курсы повышения квалификации.

Исходные данные следующие.

Группа А (25 чел.) – сотрудники с высокими результатами:

- 80% имеют высшее образование; 20% – среднее профессиональное;
- оценки: 40% – 5, 50% – 4, 10% – 3;
- soft skills: до обучения – 3,2 балла, после обучения – 4,1 балла (из 5);
- нарушений дисциплины нет.

Группа Б (25 чел.) – сотрудники с низкими результатами:

- 70% высшее образование, 30% – среднее профессиональное;
- оценки: 5% – 5, 45% – 4, 50% – 3;
- soft skills: до обучения – 3,1, после – 3,3 балла;
- дисциплина: два сотрудника имели пропуски занятий ($K_д = 0{,}92$).

Представим расчеты показателей.

Расчет для группы А (высокие результаты):

- $K_{оу}$ = 1 (все с высшим образованием);
- $K_{д}$ = 1 – 0 / 25 = 1 (нарушений дисциплины нет);
- $K_{с}$ = 1 – 0 / 25 = 1 (отчисленных с курсов нет);
- $K_{квал}$ = (1 + 1 + 1) / 3 = 1;
- $K_{кач.об}$ = 0,4 + 0,5 = 0,9 (40% – 5 и 50% – 4);
- $K_{обуч}$ = 0,4 × 1 + 0,5 × 1 + 0,1 × 0,56 = 0,956;
- K_{soft} = 4,1 / 5 = 0,82 (средний балл после обучения 4,1 из 5);
- $K_{дк}$ = 0,33 × 0,9 + 0,33 × 0,956 + 0,34 × 0,82 = 0,891;
- $K_{пк}$ = 0,75 (средний стаж и периодичность повышения квалификации).
- $K_{л}$ = (0,75 + 0,891) / 2 = 0,821;
- $K_{кп}$ = $\sqrt{1}$ × 0,821 = 0,906.

Расчет для группы Б (низкие результаты):

- $K_{оу}$ = (17 × 1 + 8 × 0,75) / 25 = 0,92 (17 чел. с высшим образованием, 8 – со средним);
- $K_{д}$ = 1 − 2 / 25 = 0,92 (двое имели пропуски занятий);
- $K_{с}$ = 1 – 0 / 25 = 1 (отчислений нет);
- $K_{квал}$ = (0,92 + 0,92 + 1) / 3 = 0,947;
- $K_{кач.об}$ = 0,05 + 0,45 = 0,5 (5% – 5 и 45% – 4);
- $K_{обуч}$ = 0,05 × 1 + 0,45 × 1 + 0,5 × 0,56 = 0,78;
- K_{soft} = 3,3 / 5 = 0,66 (средний балл после обучения 3,3 из 5);
- $K_{дк}$ = 0,33 × 0,5 + 0,33 × 0,78 + 0,34 × 0,66 = 0,646;
- $K_{пк}$ = 0,6 (более низкий стаж и менее регулярное повышение квалификации);
- $K_{л}$ = (0,6 + 0,646) / 2 = 0,623;
- $K_{кп}$ = $\sqrt{0,947}$ × 0,623 = 0,768.

Интегральный показатель конкурентоспособности для группы А составил 0,906, что близко к эталонному значению (1) и свидетельствует о высоком уровне сформированности конкурентоспособности после обучения. Для группы Б $K_{кп}$ = 0,768, что ниже порогового значения (условно 0,8, определенного по медиане распределения для офисного персонала).

Разница между группами (0,138) статистически значима (*t*-критерий Стьюдента = 3,24, $p < 0,01$). Наибольший вклад вносит прирост soft skills (0,18 в группе А против 0,04 в группе Б). Обоснование необходимости постоянного развития мягких навыков для конкурентного противостояния вызовам рынка труда подтверждают также выводы Г.Н. Рязановой о том что, современным работодателям недостаточно профессиональных компетенций сотрудников, для них важно сочетание знаний, навыков и личностных качеств [14]. Как подчеркивает Э.Л. Емельянова, эффективное развитие мягких навыков требует систематического мониторинга и оценки, а также разработки более точных и объективных методик их измерения, что еще раз доказывает необходимость целенаправленного развития soft skills и использования специальных оценочных инструментов [15]. Таким образом, подтверждается не только значимость мягких навыков для конкурентоспособности, но и острая потребность в разработке и внедрении надежных, объективных методик их количественной оценки. В связи с этим представляет интерес сравнение предлагаемой нами методики оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала с другими методами, применяемыми для оценки конкурентоспособности персонала (*табл. 4*).

Проведенное сравнение показывает преимущества предлагаемой нами методики. Разработка и апробация методик, базирующихся на комплексном или интегральном подходе к оценке персо-

нала, является актуальным направлением современных исследований. Подтверждением этого является работа Е.Н. Коробовой и Н.В. Пущевой, где представлен методический подход, основу которого составляет расчет интегрального показателя конкурентоспособности персонала [16]. Как отмечает Е.А. Кот, целесообразно использовать интегральный комплексный подход к оценке результативности труда [17]. В стратегическом обзоре HR-метрик, подготовленном И.И. Саенко с соавторами, подчеркивается отсутствие универсального инструмента для квантификации личностных компетенций, так как предложенный авторами интегральный показатель базируется только на измеримых параметрах (укомплектованность штатов, мотивация, автоматизация, текучесть) [18]. В работе А.В. Пискунова обосновывается необходимость регулярного мониторинга состояния системы управления персоналом с применением комплексной методики оценки, сочетающей количественные и качественные методы в рамках единой аналитической модели [19].

При внедрении методики на практике необходимо учитывать ряд ограничений:

- субъективность экспертных оценок soft skills минимизируется за счет использования не менее трех экспертов, проверки согласованности и анонимности опроса;
- зависимость от качества экспертов преодолевается через предварительное их обучение методике оценки компетенций с использованием поведенческих индикаторов;
- необходимость адаптации под каждую должность решается за счет гибкой настройки перечня soft skills и их весовых коэффициентов в зависимости от специфики должностных обязанностей;
- отсутствие прямой связи с бизнес-показателями предполагается устранить на следующем этапе исследования путем корреляционного анализа между $K_{кп}$ и фактической производительностью.

Практические рекомендации для HR-служб, внедряющих предлагаемую методику:

- внедрить предобученческую диагностику: оценить $K_{кп}$ сотрудника до направления на курсы повышения квалификации для выявления дефицитных компетенций;
- использовать модульный принцип подбора программы обучения исходя из слабых мест сотрудника;
- проводить постобученческую оценку через 3–6 мес., чтобы исключить «эффект присутствия» и зафиксировать реальные изменения;
- создать внутреннюю базу данных с динамикой $K_{кп}$ по категориям персонала для анализа эффективности разных поставщиков образовательных услуг;
- формировать индивидуальные планы развития сотрудников на основе выявленных дефицитов.

Таким образом, оценка сформированности конкурентоспособности офисного персонала в процессе повышения квалификации объективно сложнее, чем для рабочих специальностей из-за высокой доли надпрофессиональных компетенций и сложности формализации результатов труда. Предложенная методика оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала, ключевым элементом которой является квантификация soft skills через процедуру экспертных оценок с проверкой согласованности, позволяет перевести качественные характеристики в числовые коэффициенты и получать интегральную количественную оценку.

Апробация на гипотетическом примере показала, что методика позволяет дифференцировать сотрудников с высокими и низкими результатами обучения. Установлено, что для офисного персонала именно развитие мягких навыков является наиболее значимым резервом повышения конкурентоспособности. Практическая значимость результатов заключается в возможности использования методики организациями любой сферы деятельности для обоснования инвестиций в обучение, выбора эффективных образовательных программ и построения индивидуальных планов развития сотрудников.

Направления дальнейших исследований включают проведение полномасштабного эмпирического исследования на реальных данных офисных сотрудников, разработку IT-инструментов для автоматизации сбора и расчета показателей, установление нормативных значений $K_{кп}$ для различных должностей и отраслей.

Таблица 1
Специфика офисного труда и ее влияние на оценку сформированности конкурентоспособности офисного персонала

Table 1
The specifics of office work and its impact on the assessment of the competitiveness of office staff

Признак	Проявление	Сложность для оценки
Результат труда	Часто не имеет материальной формы (договор, отчет, презентация)	Невозможно использовать натуральные показатели (брак, выработка)
Временная отсроченность результата	Эффект от обучения проявляется через несколько месяцев	Необходимы пролонгированные методы оценки
Многозадачность	Сотрудник одновременно ведет несколько проектов	Трудно выделить вклад конкретного обучения
Высокая роль soft skills	Коммуникация, переговоры, клиентоориентированность	Сложно формализовать, высока субъективность
Автономность	Гибкий график, удаленная работа	Снижается возможность прямого контроля

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Адаптация показателей оценки конкурентоспособности для офисного персонала

Table 2
Adaptation of competitiveness assessment indicators for office staff

Составляющая	Показатель в базовой методике автора	Адаптированный показатель для офисного персонала	Метод измерения
Квалификационный потенциал			
Образовательный уровень	Уровень образования	Тот же + ДПО, сертификаты	Анализ документов
Дисциплина	Отсутствие прогулов, опозданий	Тот же + соблюдение дедлайнов	Данные табеля, CRM
Стабильность	Доля отчисленных с курсов	Тот же + доля завершивших обучение	Данные учета
Личностный потенциал			
Профессиональные качества	Стаж, периодичность повышения квалификации	Владение ПО, знание отраслевых стандартов	Тестирование, кейсы
Деловые качества	Качество обучения, обученность	Тот же + квантифицированные soft skills	Экспертная оценка
Результативность обучения			
Успеваемость	Средний балл по итогам экзаменов	Средний балл + процент выполнения практических кейсов	Автоматизированное тестирование

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3
Адаптация показателей оценки конкурентоспособности для офисного персонала

Table 3
Adaptation of competitiveness assessment indicators for office staff

Составляющая потенциала	Показатель	Расчетная формула
Квалификационный потенциал $К_{квал}$	Коэффициент образовательного уровня $К_{оу}$	$К_{оу} = \frac{\sum_{n_1}^{n} Б_i Ч_i}{Ч_{общ}}$, где $Б_i$ – балл i-го уровня образования (1 – высшее; 0,75 – среднее специальное / незаконченное высшее; 0,6 – среднее профессиональное; 0,15 – среднее общее); $Ч_i$ – численность слушателей с i-м уровнем образования; $Ч_{общ}$ – общая численность обученных в группе*
	Коэффициент дисциплины $К_д$	$К_д = 1 – (П_{нар} / Ч_{общ})$, где $П_{нар}$ – количество слушателей, допустивших нарушения (прогулы, срыв дедлайнов, невыполнение планов)
	Коэффициент стабильности $К_с$	$К_с = 1 – (Р_{отч} / Ч_{общ})$, где $Р_{отч}$ – численность отчисленных с курсов (по собственному желанию, из-за болезни, неуспеваемости)
Личностный потенциал $К_л$	Коэффициент профессиональных качеств $К_{пк}$	$К_{пк} = (0,42 \times Ч_в + 0,36 \times Ч_{ст} + 0,22 \times Ч_п) / Ч_{общ}$, где $Ч_в$ – численность слушателей с высшим, средним профессиональным или начальным профессиональным образованием; $Ч_{ст}$ – численность слушателей со стажем работы по специальности не менее 3-х лет; $Ч_п$ – численность слушателей, повышавших квалификацию за последние 3 года; веса 0,42; 0,36; 0,22 получены экспертным методом
	Коэффициент деловых качеств $К_{дк}$	$К_{дк} = \alpha_1 \times К_{кач.об} + \alpha_2 \times К_{обуч} + \alpha_3 \times К_{soft}$, где $\alpha_1 = 0,33$, $\alpha_2 = 0,33$, $\alpha_3 = 0,34$ – весовые коэффициенты (определены методом анализа иерархий Саати); $К_{кач.об}$ – коэффициент качества обучения (доля оценок 4 и 5); $К_{обуч}$ – коэффициент обученности; $К_{soft}$ – интегральный показатель мягких навыков
	Коэффициент качества обучения $К_{кач.об}$	$К_{кач.об} = (К_5 + К_4) / К_{доп}$, где $К_5$, $К_4$ – количество слушателей, получивших оценки 5 и 4 на итоговом контроле; $К_{доп}$ – общее количество слушателей, допущенных к экзамену
	Коэффициент обученности $К_{обуч}$	$К_{обуч} = ((К_5 + К_4)\ 1 + К_3\ 0,56) / К_{сд.э}$, где $К_5$, $К_4$, $К_3$ – количество слушателей, получивших оценки 5, 4, 3; $К_{сд.э}$ – количество слушателей, сдавших экзамен; вес 0,56; 0,36 и 0,64 по соотношению качественных оценок
	Интегральный показатель soft skills $К_{soft}$	$К_{soft} = \frac{1}{m}\sum_{j-1}^{m} \frac{x_{срj}}{5}$, где m – количество оцениваемых мягких навыков (например, 6); $x_{срj}$ – средний экспертный балл по j-му навыку (от 1 до 5), полученный по методу «360 градусов» с проверкой согласованности (коэффициент конкордации Кендалла $W \geqslant 0,7$)
Синтезирующий показатель личностного потенциала $К_л$	$К_л = (К_{пк} + К_{лк}) / 2$	
Комплексный показатель конкурентоспособности $К_{кп}$	$К_{кп} = \sqrt{К_{квал} \times К_л}$	

Составляющая потенциала	Показатель	Расчетная формула
Результативность обучения	Коэффициент успеваемости $K_у$	$K_у = (K_5, + K_4 + K_3) / K_{доп}$

* При оценке отдельной учебной группы в качестве $Ч_i$ используется численность слушателей с i-м уровнем образования, а $Ч_{общ}$ – общая численность слушателей группы; при оценке деятельности образовательного учреждения в целом (как в методике [12]) следует использовать среднесписочную численность обученных за отчетный период.
Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4
Сравнение методов, приемлемых для оценки конкурентоспособности офисного персонала

Table 4
Comparison of methods acceptable for assessing the competitiveness of office staff

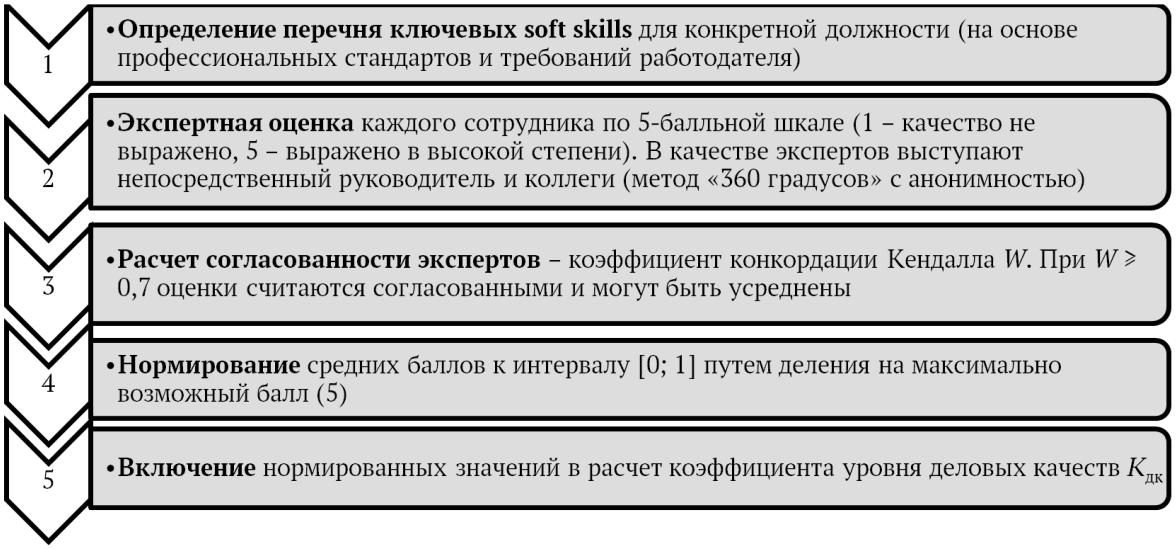
Метод	Недостатки	Преимущества
KPI	Ориентирован на результат, а не на потенциал	Учитывает и результаты, и накопленный потенциал
360 градусов	Субъективен, нет интегрального показателя	Квантификация с проверкой согласованности
Ассессмент-центр	Высокая стоимость	Низкая стоимость, может проводиться силами организации

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Алгоритм оценки сформированности конкурентоспособности офисного персонала

Figure 1
An algorithm for assessing the competitiveness of office staff



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Макаров А.А., Хайруллина А.Д. Ограничения на рынке труда и экономический рост в Российской Федерации // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 5. С. 617–638. DOI: 10.18334/et.12.5.123128 EDN: JVGIRJ
2. Кашепов А.В. Заработная плата как индикатор развития экономики России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8-3. С. 388–396. DOI: 10.17513/vaael.3672 EDN: QTBWNO
3. Галстян А.С., Лымарева О.А. Конкурентоспособность персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-1. С. 65–67. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-4-1-65-67 EDN: BCJJNR
4. Савенкова А.С., Сломянский П.В. Цифровизация экономики и ее влияние на практики трудоустройства российской молодежи // Теория и практика общественного развития. 2025. № 5. С. 52–58. DOI: 10.24158/tipor.2025.5.6 EDN: GEWNTU
5. Данилова Е.А., Юскаева К.Р. Исследование востребованности soft skills на рынке труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. Т. 14. № 4. С. 74–79. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-4-74-79 EDN: AWFXYS
6. Голуб И.Н. Преимущества и недостатки применения системы ключевых показателей эффективности (KPI) в оценке результативности персонала // Вестник Академии знаний. 2025. № 4. С. 755–757. EDN: KWJMVI
7. Hickman L., Herde C.N., Lievens F., Tay L. Automatic scoring of speeded interpersonal assessment center exercises via machine learning: Initial psychometric evidence and practical guidelines. *International Journal of Selection and Assessment*, 2023, vol. 31, no. 2, pp. 225–239. DOI: 10.1111/ijsa.12418 EDN: PDMHDA
8. Бабаянц А.Р., Захаров А.В. Разработка комплексной модели оценки влияния человеческого фактора на конкурентоспособность фирмы // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2025. № 3. С. 131–145. DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-131-145 EDN: WABTAW
9. Царенко И.В. Формирование конкурентоспособного человеческого капитала как приоритетное направление развития рынка труда // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 246. № 4. С. 389–402. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-246-2-389-402 EDN: CAURVB
10. Вашаломидзе Е.В., Костюченко С.Б. Формирование конкурентоспособности работников современных организаций // Экономика труда. 2024. Т. 11. № 6. С. 925–940. DOI: 10.18334/et.11.6.121248 EDN: WICXNY
11. Вашаломидзе Е.В., Костюченко С.Б. Повышение уровня профессиональных компетенций как фактор роста конкурентоспособности работников промышленных предприятий // Социально-трудовые исследования. 2024. № 4. С. 162–171. DOI: 10.34022/2658-3712-2024-57-4-162-171 EDN: CVSXXZ
12. Литвиненко М.С. Конкурентоспособность рабочей силы в процессе непрерывного профессионального образования // Human Progress. 2022. Т. 8. № 1. С. 11. DOI: 10.34709/IM.181.11 EDN: KSAUNZ
13. Джамалудинова М.Ю. Развитие профессионального потенциала государственных служащих в условиях преодоления внешних вызовов // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2025. Т. 27. № 4. С. 114–123. DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-114-123 EDN: KQUMEL
14. Рязанова Г.Н. Особенности и вызовы современного рынка труда // Управление. 2023. Т. 11. № 3. С. 130–138. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-3-130-138 EDN: AIYKIG
15. Емельянова Э.Л. Методологические вызовы в измерении точности самооценки мягких навыков // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология.

Социокинетика. 2025. Т. 31. № 3. С. 13–18. DOI: 10.34216/2073-1426-2025-31-3-13-18 EDN: JFRTGA

16. Кот Е.А., Рассеко Ю.Ю. Методика комплексной оценки результативности труда персонала // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2025. № 2. С. 100–106. DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-12 EDN: ODYAVL
17. Саенко И.И., Задоенко В.И., Шильд А.В. Стратегические HR-метрики для повышения эффективности организации // Прикладные экономические исследования. 2025. № 1. С. 189–197. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.1.1.023 EDN: EFCBFX
18. Пискунов А.В. Интегративные подходы к диагностике соответствия системы управления персоналом стратегическим целям компании // Kant. 2025. № 3. С. 110–120. DOI: 10.24923/2222-243X.2025-56.17 EDN: GSKJQQ
19. Коробова Е.Н., Пущевая Н.В. Методический подход к оценке конкурентоспособности персонала организации // Веснік Магілеускага дзяржаунага універсітэта ім. А.А. Куляшова. Серыя D, Эканоміка, сацыялогія, права. 2023. № 2. С. 26–33. EDN: NVNYJX

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-039X
eISSN 2311-8725

Analysis of Competitive Ability

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF OFFICE STAFF IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

DOI: https://doi.org/10.24891/xbhfhu
EDN: https://elibrary.ru/xbhfhu

Margarita S. LITVINENKO

Kurgan Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Kurgan, Russian Federation
e-mail: Litvinenko-ms@ranepa.ru
ORCID: 0000-0001-5107-7321

Article history:
Article No. 658/2026
Received 17 Jun 2026
Accepted 29 Jul 2026
Available online
29 Oct 2026

JEL Classification: J24, M12, M53

Keywords: labor force competitiveness, evaluation of office staff, professional development, qualification potential, personal potential

Abstract

Subject. Features of assessing the competitiveness of office staff in the process of professional development.

Objectives. To develop and test a methodology for assessing the competitiveness of office staff in the process of professional development.

Methods. The methods of systematic and comparative analysis, grouping, expert assessments, the method of analyzing hierarchies by T. Saati, the statistical method of hypothesis testing (Student's t-test) are used.

Results. A methodology for assessing the competitiveness of office staff in the process of professional development is proposed, taking into account professional skills, digital literacy, discipline and soft competencies. A hypothetical example shows that the group with high learning outcomes demonstrated an integral competitiveness index of 0.906. The group with low results demonstrated 0.768 with a threshold value of 0.8. It was found that the greatest contribution to improving competitiveness is made by an increase in soft skills.

Conclusions. The proposed methodology makes it possible to translate qualitative characteristics into numerical coefficients and obtain an integral quantitative assessment that is comparable over time and between employees. The practical significance of the results lies in the possibility of using the methodology by organizations of any field of activity to justify investments in training, select effective educational programs and build individual development plans.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Litvinenko M.S. Assessment of the competitiveness of office staff in the process of professional development. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2026, iss. 10, pp. 144–156. DOI: 10.24891/xbhfhu EDN: XBHFHU

References

1. Makarov A.A., Khairullina A.D. [Labor market restrictions and economic growth in the Russian Federation]. *Ekonomika truda*, 2025, T. 12, № 5, pp. 617–638. (In Russ.) DOI: 10.18334/et.12.5.123128 EDN: JVGIRJ
2. Kashepov A.V. [Wages as an indicator of economic development in Russia]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2024, no. 8-3, pp. 388–396. (In Russ.) DOI: 10.17513/vaael.3672 EDN: QTBWNO
3. Galstyan A.S., Lymareva O.A. [The competitiveness of personnel as a factor in improving the efficiency of the organization]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2023, no. 4-1, pp. 65–67. (In Russ.) DOI: 10.24412/2411-0450-2023-4-1-65-67 EDN: BCJJNR

4. Savenkova A.S., Slomyanskii P.V. [Digitalization of the economy and its impact on the employment practices of Russian youth]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 2025, no. 5, pp. 52–58. (In Russ.) DOI: 10.24158/tipor.2025.5.6 EDN: GEWNTU

5. Danilova E.A., Yuskaeva K.R. [Research on the relevance of soft skills in the labor market]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2025, vol. 14, no. 4, pp. 74–79. (In Russ.) DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-4-74-79 EDN: AWFXYS

6. Golub I.N. [Advantages and disadvantages of using the system of key performance indicators (KPIS) in personnel performance assessment]. *Vestnik Akademii znanii*, 2025, no. 4, pp. 755–757. (In Russ.) EDN: KWJMVI

7. Hickman L., Herde C.N., Lievens F., Tay L. Automatic scoring of speeded interpersonal assessment center exercises via machine learning: Initial psychometric evidence and practical guidelines. *International Journal of Selection and Assessment*, 2023, vol. 31, no. 2, pp. 225–239. DOI: 10.1111/ijsa.12418 EDN: PDMHDA

8. Babayants A.R., Zakharov A.V. [Development of a comprehensive model for assessing the impact of the human factor on the competitiveness of the company]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2025, no. 3, pp. 131–145. (In Russ.) DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-131-145 EDN: WABTAW

9. Tsarenko I.V. [Formation of competitive human capital as a priority area of labor market development]. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*, 2024, vol. 246, no. 4, pp. 389–402. (In Russ.) DOI: 10.38197/2072-2060-2024-246-2-389-402 EDN: CAURVB

10. Vashalomidze E.V., Kostyuchenko S.B. [Competitiveness of employees in modern organizations]. *Ekonomika truda*, 2024, vol. 11, no. 6, pp. 925–940. (In Russ.) DOI: 10.18334/et.11.6.121248 EDN: WICXNY

11. Vashalomidze E.V., Kostyuchenko S.B. [Enhancing professional competencies to boost the competitiveness of employees of industrial enterprises]. *Sotsial'no-trudovye issledovaniya*, 2024, no. 4, pp. 162–171. (In Russ.) DOI: 10.34022/2658-3712-2024-57-4-162-171 EDN: CVSXXZ

12. Litvinenko M.S. [Workforce' competitiveness in the continuing professional education process]. *Human Progress*, 2022, vol. 8, no. 1, pp. 11. (In Russ.) DOI: 10.34709/IM.181.11 EDN: KSAUNZ

13. Dzhamaludinova M.Yu. [Development of professional potential of civil servants under the terms of overcoming external challenges]. *Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo tsentra RAN*, 2025, vol. 27, no. 4, pp. 114–123. (In Russ.) DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-114-123 EDN: KQUMEL

14. Ryazanova G.N. [Features and challenges of the modern labor market]. *Upravlenie*, 2023, vol. 11, no. 3, pp. 130–138. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-3-130-138 EDN: AIYKIG

15. Emel'yanova E.L. [Methodological challenges in measuring the accuracy of soft skills self-assessment]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsiokinetika*, 2025, vol. 31, no. 3, pp. 13–18. (In Russ.) DOI: 10.34216/2073-1426-2025-31-3-13-18 EDN: JFRTGA

16. Kot E.A., Rasseko Yu.Yu. [Methodology for comprehensive assessment of personnel performance]. *Trudy BGTU. Seriya 5: Ekonomika i upravlenie*, 2025, no. 2, pp. 100–106. (In Russ.) DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-12 EDN: ODYAVL

17. Saenko I.I., Zadoenko V.I., Shil'd A.V. [Strategic hr metrics to improve the efficiency of the organization]. *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya*, 2025, no. 1, pp. 189–197. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1908.2025.1.1.023 EDN: EFCBFX

18. Piskunov A.V. [Integrative approaches to the diagnosis of compliance of the personnel management system with the strategic goals of the company]. *Kant*, 2025, no. 3, pp. 110–120. (In Russ.) DOI: 10.24923/2222-243X.2025-56.17 EDN: GSKJQQ

19. Korobova E.N., Pushchevaya N.V. [Methodological approach to assessing competitiveness of organization workforce]. *Vesnik Magileuskaga dzyarzhaunaga universiteta im. A.A. Kulyashova. Seryya D, Ekanomika, satsyyalogiya, prava*, 2023, no. 2, pp. 26–33. (In Russ.) EDN: NVNYJX

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.