

---

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

**Дашкова Екатерина Сергеевна**, д-р экон. наук, доц.

**Трубникова Ольга Михайловна**, маг.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: dashkova-82@mail.ru; olya.nasonova.99@mail.ru

*Предмет:* в условиях жесткой конкуренции на рынке гостиничных услуг предприятия находятся в постоянном поиске инструментов укрепления рыночных позиций. Повышение конкурентоспособности персонала выступает ключевым фактором, имеющим особое значение в индустрии гостеприимства. *Цель:* разработка методики оценки конкурентоспособности работников, применимой для гостиничных предприятий и учитывающей отраслевые особенности данной сферы. *Дизайн исследования:* исходя из предположения, что уровень удовлетворенности клиентов гостиничного предприятия является основой формирования финансовых результатов и поддержания высокой конкурентоспособности организации, авторами предлагается методика оценки конкурентоспособности персонала на основе контент-анализа отзывов гостей и сравнительного анализа результатов оценки с предприятиями-конкурентами, аналогичными по размеру и рыночному сегменту. *Результаты:* на основе апробации методического инструментария оценки конкурентоспособности работников на примере ООО «Резорт», владеющего отелем «Arkhyz Royal Resort & Spa», сделан вывод о целесообразности применения модели для диагностики проблем в части конкурентоспособности персонала гостиничного предприятия. Выявлено, что представленная методика может выступать отправной точкой комплексного анализа персонала, позволяет выявить слабые стороны работы сотрудников гостиничного предприятия по сравнению со штатом предприятий-конкурентов и создать необходимую информационную базу для разработки мероприятий в области совершенствования HR-процессов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность работников, методика оценки конкурентоспособности работников, гостиничные предприятия.

## **Введение**

Современный рынок гостиничных услуг является высококонкурентным. Так, по данным РБК, рынок гостиничных услуг в России после резкого спада в 2020 году, в 2021 году демонстрировал резкий рост в 2021-м и умеренный – в 2022-м. Среди факторов, способствующих усилению конкуренции, можно выделить такие, как широкое внедрение цифровых технологий, государственная поддержка отрасли [3], развитие внутреннего туризма [4]. Рост конкурентной активности приводит к тому, что гостиничные предприятия стремятся использовать любую возможность для укрепления рыночной позиции. При этом конкурентоспособность гостиничного предприятия в современных высокотурбулентных условиях, в первую очередь, зависит от компетентности и конкурентоспособности его человеческих ресурсов.

В отечественной литературе конкурентоспособность работников рассматривается как свойство, характеризующее степень удовлетворения потребностей работодателя по соотношению ценностных и стоимостных характеристик его деятельности по сравнению с персоналом конкурирующих организаций. Применительно к персоналу гостиничной отрасли следует учитывать, что данное свойство для большинства категорий работников во многом зависит от возможности удовлетворить потребности клиента, так как успех гостиничного предприятия существенно определяется степенью реализации высоких требований к уровню сервиса.

Ряд исследователей подчеркивают, что конкурентоспособность персонала входит в число важнейших факторов конкурентоспособности самого предприятия [11, 12]. В связи с этим оценка конкурентных преимуществ работников и поиск резервов усиления этих преимуществ в условиях монополистической конкуренции становится необходимым условием функционирования и развития гостиничного предприятия. Обзор современных научных исследований позволил сделать вывод, что сегодня нет единой точки зрения на ключевые факторы конкурентоспособности работника. Так, П.Е. Тельнов и О.А. Лымарева [10] отдают предпочтение мотивации (причем поощрительной, а не принудительной), Ю.И. Егорушкова [2] – организационной культуре, а И.В. Рязанцева [8], Е.В. Масленникова и С.А. Банников [6], Е.В. Вашаломидзе и О.А. Пак [1] видят основу преимуществ в совокупности знаний, навыков, умений, личностных качеств. Очевидно, что управление конкурентоспособностью персонала должно выстраиваться на основе комплексного подхода и включать в себя оптимальное число инструментов.

На сегодняшний день в научных исследованиях выделяются два подхода к определению конкурентоспособности работников – при их нахождении в статусе кандидатов на вакантные должности и при работе на предприятии в статусе сотрудников [5]. В первом случае управление конкурентоспособностью персонала осуществляется преимущественно инструментами найма, во втором – инструментами обучения, развития, ротации, мотивации. Для

цели настоящего исследования, которая состоит в разработке методического инструментария оценки конкурентоспособности работников гостиничного предприятия, целесообразно использовать второй подход. Цель определила состав задач исследования:

- 1) разработать методический инструментарий конкурентоспособности персонала гостиничного предприятия;
- 2) оценить конкурентоспособность персонала на основе разработанной методики;
- 3) выявить ключевые направления увеличения конкурентоспособности персонала гостиничного предприятия.

Рабочая гипотеза исследования может быть выражена следующим образом: информация, предоставленная клиентами гостиницы в качестве обратной связи, обладает достаточной полнотой и достоверностью для оценки конкурентоспособности работников организации.

### **Методы и результаты исследования**

Универсальной методики оценки конкурентоспособности персонала не существует, так как существуют различия в масштабах деятельности организаций, их отраслевой и технологической специфики. В связи с этим целесообразно разработать методику оценки конкурентоспособности работников, приемлемую для индустрии гостеприимства, в том числе для сферы гостиничного бизнеса.

Авторские методические разработки оценки конкурентоспособности работников включают в себя различные характеристики персонала. В методике Н.А. Николаева и М.Н. Полещук выделены такие элементы, как:

- 1) трудовой потенциал (который складывается из психофизиологических, квалификационных и личностных качеств);
- 2) мотивация;
- 3) целеустремленность;
- 4) социально-этические качества [7].

Степуть А.Ф. предложил иной состав элементов, он выделил такие составляющие конкурентоспособности, как работоспособность (природные способности), трудоспособность (способность к сложному, в том числе умственному труду), тезаурус (накопленные в ходе обучения знания, умения и навыки), опыт общения (качество организационных коммуникаций) [9]. На наш взгляд, трудовой потенциал содержательно «шире» трудоспособности, но требует более сложной модели измерения. Сопоставляя представленные подходы, можно прийти к выводу, что трудовой потенциал обладает высокой степенью признания со стороны исследователей как составляющая конкурентоспособности персонала.

Гостиничный бизнес, как и многие сферы сервисного обслуживания, имеет специфику в части оценки результатов труда, а именно:

- результат труда – услуга – является неосязаемым, а ее качество не-

постоянно и зависит от большого числа факторов, влияющих на сотрудника;

– большая часть услуг является достаточно простой с точки зрения сложности труда. Исключениями являются некоторые дополнительные услуги (например, поддержка работоспособности систем онлайн-бронирования);

– большую роль в оценке результатов труда играют впечатления, формирующиеся в результате непосредственного общения с персоналом.

Исходя из всего вышесказанного, приходим к выводу, что методический инструмент оценки конкурентоспособности работников должен включать в себя характеристики трудового потенциала. Психологический элемент определяет саму возможность выполнять работу с учетом установленных сроков операций и оценивается на основе отсутствия жалоб на непредоставление тех или иных видов услуг. Квалификационный элемент отражает качество проделанной работы (удовлетворение клиентских ожиданий, в том числе оказание услуг с качеством выше ожидаемого). Личностный элемент отражает влияние на результаты труда личных качеств, причем наиболее важным из них выступает коммуникативный компонент – качество общения с клиентом. В него включается удовлетворенность клиента вежливостью, приветливостью, отзывчивостью сотрудников.

Предложенная методика представляет собой модификацию модели Н.А. Николаева и М.Н. Полещук. В нее не включаются элементы мотивации, целеустремленности, социально-этические качества, так как, по нашему мнению, они имеют значение лишь при конкретных проявлениях в процессе осуществления трудовой функции, где теснейшим образом связаны с факторами трудового потенциала. Так, например, социально-этические качества, представляя собой систему этических и нравственных ценностей сотрудника, выступают регуляторами его поведения и влияют на реализацию личностных качеств (например, доброжелательность, корректность общения и т.д.).

Далее была проведена апробация разработанного методического инструментария оценки конкурентоспособности персонала на гостиничном предприятии ООО «Резорт». Данная организация владеет отелем «Arkhyz Royal Resort & Spa», расположенным в туристической деревне Романтик (курорт Архыз, Карачаево-Черкесская Республика). Номерной фонд составляет 87 номеров, а также 2 шале, максимальная вместимость составляет 230 человек. Предлагается широкий спектр дополнительных гостиничных услуг, соответствующий премиальному характеру обслуживания.

Стратегия позиционирования отеля подчеркивает предложение высококлассного обслуживания и эталонного отдыха. Для соответствия такому имиджу отель заинтересован в постоянном совершенствовании конкурентоспособности персонала. В противном случае существует высокий риск оттока клиентов к конкурентам, которые представлены на курорте Архыз в большом количестве.

Специфика методического инструментария определяется следующими ограничениями:

1) так как конкурентоспособность – всегда относительное преимущество, ее оценка осуществляется на основе сравнения. При этом гостиницы-конкуренты должны быть выбраны, исходя из принципа релевантности. При выборе учитываются факторы расположения (курорт Архыз) и сегмент бизнеса (премиальный), величина номерного фонда. На основе этих факторов выбраны два конкурента: отель «Баринь» и отель «Flora Boutique – Hotel & Spa»;

2) исследование построено на основании метода контент-анализа. Информационной базой выступают отзывы об «Arkhyz Royal Resort & Spa» и конкурентах, размещенные в поисковой системе «Яндекс». Делается допущение, что «накрутки» и другие методы нечестной конкуренции не используются, а информация, представленная в отзывах, соответствует реальному впечатлению клиентов;

3) анализируются исключительно отзывы, касающиеся работы персонала и содержащие положительную или отрицательную оценку отдельных аспектов этой работы. Выявленные оценки фиксируются и вносятся в сводную таблицу. По результатам анализа делается вывод о наличии преимуществ и недостатков работы персонала «Arkhyz Royal Resort & Spa» по сравнению с персоналом отелей-конкурентов;

4) оценке подвергается конкурентоспособность всего персонала предприятия, без выделения индивидуальной конкурентоспособности работника. При этом отзывы, содержащие оценку конкурентоспособности отдельно взятого работника, игнорируются (за исключением случаев, где эта оценка выступает в качестве иллюстрации общего впечатления от работы персонала).

Характеристика совокупного объема проанализированных отзывов, а также отзывов, представляющих ценность для анализа конкурентоспособности, представлена на рисунке 1.

Данные рисунка 1 свидетельствуют о том, что «Arkhyz Royal Resort & Spa» по сравнению с конкурентами имеет наибольшее число отзывов, однако доля отзывов, выделяющих положительно или отрицательно работу персонала, ниже, чем у конкурентов. На наш взгляд, это не является негативным фактором с точки зрения конкурентоспособности персонала по следующим причинам:

– размер доли отзывов не критически мал – он достаточно близок к доле «Flora Boutique – Hotel & Spa». Это говорит о том, что ситуация не является резко отличающейся от отраслевой тенденции;

– даже если впечатления от непосредственно воспринимаемой работы персонала у гостей оказались недостаточно сильными, большое число воспринимаемых преимуществ организации сформировано благодаря труду ее сотрудников, осуществленному ранее (например, продуманный дизайн и

техническое оснащение номеров, отработанный организационный график и т.д.). Соответственно, восприятие этих параметров также отражается на конкурентоспособности персонала.

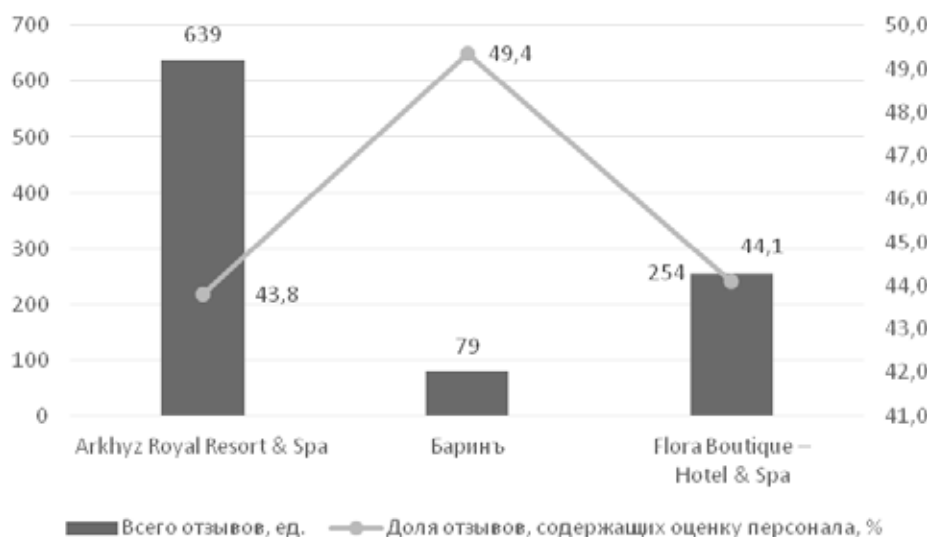


Рис. 1. Характеристика информационной базы анализа конкурентоспособности персонала гостиниц

Результаты оценки конкурентоспособности персонала на основе трех-элементной модели представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная оценка конкурентоспособности персонала гостиничных предприятий курорта Архыз

Элемент оценки	«Arkhyz Royal Resort & Spa»			«Баринь»			«Flora Boutique – Hotel & Spa»		
	положительная оценка	отрицательная оценка	отношение оценок	положительная оценка	отрицательная оценка	отношение оценок	положительная оценка	отрицательная оценка	отношение оценок
Психофизиологический элемент	5	12	0,417	1	2	0,500	2	2	1,000
Квалификационный элемент	89	35	2,543	4	1	4,000	35	6	5,833
Личностный элемент	97	42	2,310	31	0	x	62	5	12,400
Итого	191	89	2,146	36	3	12,000	99	13	7,615

По результатам анализа представленных в таблице 1 данных можно сделать следующие выводы.

Во-первых, в абсолютном выражении число положительных отзывов о персонале у исследуемого предприятия наиболее высоко. Однако это связано в первую очередь с большой относительной популярностью отеля и большим количеством отзывов в целом. Соотношение положительных и отрицательных отзывов у «Arkhyz Royal Resort & Spa» хуже, чем у ближайших конкурентов. Если у исследуемого предприятия доля положительных оценок составляет 68,2%, то у лучшего из конкурентов – 92,3% (отель «Баринь»).

Во-вторых, для всех отелей наблюдается одинаковое ранжирование по важности для клиентов элементов конкурентоспособности: наибольшее внимание уделяется личностному элементу (рисунок 2). Это подтверждает предположение о влиянии специфики сервисной отрасли на восприятие персонала: наибольшее ощутимыми преимуществами для посетителей выступают не умение выполнять свои обязанности должным образом, а доброжелательность в общении, отзывчивость, дружелюбность. Квалификационные качества выступают менее значимым элементом, а психофизиологические отмечаются преимущественно при негативном впечатлении (например, соответствующее ожидаемому обслуживание в ресторане упомянуто не будет, но слишком усталые официанты будут отмечены как недостаток).

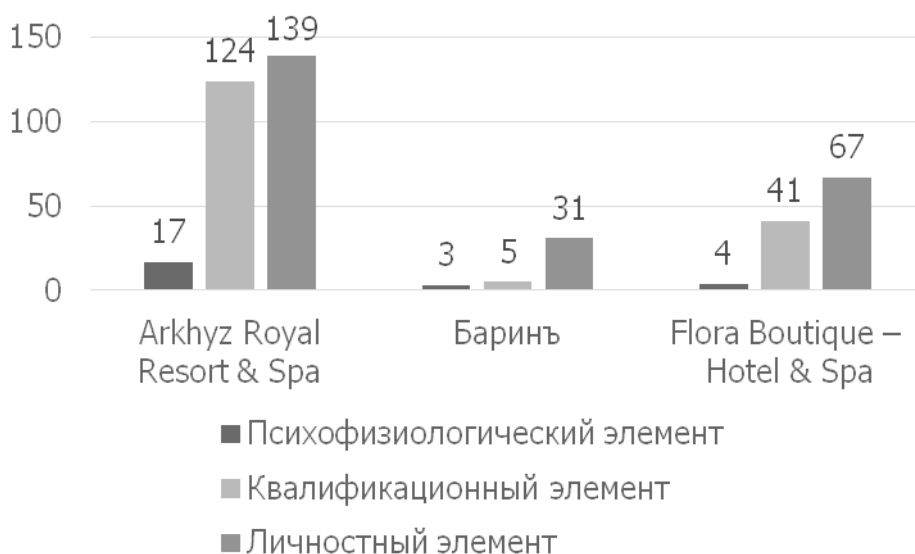


Рис. 2. Важность элементов конкурентоспособности с точки зрения гостей гостиничных предприятий

В-третьих, коэффициент отношения положительных и отрицательных оценок по всем элементам конкурентоспособности «Arkhyz Royal Resort & Spa» заметно ниже, чем у конкурентов. Это свидетельствует о проблемах в

области конкурентоспособности персонала, решение которых необходимо формировать по каждому элементу:

1) психофизиологический элемент. В качестве наиболее распространенных проблем отмечалась работа официантов ресторана и бара, расположенных на территории отеля. В периоды высокой загрузки работникам не хватало времени и сил на быстрое обслуживание посетителей, что и стало причиной негативных отзывов. По нашему мнению, решение данной проблемы лежит в организационной плоскости, а именно – в совершенствовании организации труда официантов: пересмотре штатной численности персонала, режима работы, численности работников одной смены;

2) квалификационный элемент. Негативные отзывы, в которых отмечалось недовольство квалификацией сотрудников, представлены в отношении различных должностей, однако наиболее велика доля жалоб на работников кухни. Контент-анализ продемонстрировал недовольство посетителей параметрами «уровень кухни», «вкус завтраков». Решение проблемы может быть получено с использованием компетентного подхода к конкурентоспособности и организацией мер повышения квалификации поваров на обучающих курсах;

3) личностный элемент. Наибольшее количество негативных отзывов по данному элементу получено в отношении работников администрации (в то время как отзывчивость горничных и официантов, напротив, неоднократно подчеркивалась). Наиболее проблемными моментами выступали конфликты по вопросам отмены брони, времени заселения и выселения, порядка пользования SPA. Хотя полностью устранить причины конфликтов невозможно, существует возможность их предупреждения путем совершенствования системы информирования гостей о правилах предоставления гостиничных услуг (на сайте, по телефону, лично). Это должно способствовать сокращению количества спорных ситуаций.

### **Заключение**

По результатам анализа, проведенного с помощью предложенной методики, выявлен ряд проблем в отношении конкурентоспособности работников ООО «Резорт» по сравнению с сотрудниками предприятий конкурентов: низкая скорость обслуживания в заведении общепита, недостаточно высокое качество работы персонала кухни, низкие компетенции работников администрации в области решения конфликтов. Можно сделать вывод, что представленная методика оценки конкурентоспособности персонала гостиничного предприятия способна выступить действенным инструментом определения стратегических приоритетов развития персонала и способствовать диагностике слабых мест в HR-системе предприятия.

В современных условиях развития туризма и гостиничного бизнеса на российских курортах перед предприятиями стоит задача совершенствования сервисного обслуживания и укрепления рыночных позиций для создания условий максимизации прибыли в долгосрочной перспективе. Повы-



шение конкурентоспособности персонала является неотъемлемым этапом решения этой задачи, так как в сфере сервиса клиент взаимодействует с предприятием и брендом в том числе на основе тесного непосредственного или опосредованного общения с его сотрудниками.

Описанная в статье методика оценки конкурентоспособности персонала гостиницы на основе контент-анализа и сравнительного анализа с конкурентами позволяет диагностировать проблемные области в сфере труда предприятия. Преимуществом описанной методики выступает доступность информационной базы для анализа (на основании отзывов в открытых источниках), а также ее универсальность и применимость к любому предприятию. Однако необходимо подчеркнуть, что на достоверность результатов (а следовательно – и на эффект от принятых на основе анализа решений) оказывают влияние такие параметры, как оптимальность выбора гостиниц-конкурентов, трактовка информации, представленной в отзывах, с позиции описанных элементов конкурентоспособности, а также достоверность самой информации: использование предприятием или конкурентами средств искусственного улучшения имиджа в онлайн-среде способно привести к серьезным искажениям исходных данных и снизить достоверность сформулированных выводов.

По нашему мнению, представленная методика может использоваться как отправная точка в процедуре комплексного анализа конкурентоспособности. Выявленные проблемы должны быть подтверждены и конкретизированы путем использования иных инструментов, например, анкетирования руководителей предприятия, бенчмаркетинга и аналогичных методов. В этом случае создаются условия для снижения информационных рисков и получения достоверных сведений о персонале.

### **Список источников**

1. Вашаломидзе Е.В., Пак О.А. Повышение конкурентоспособности работников в контексте развития профессиональной компетентности // *Экономика, предпринимательство и право*, 2021, no. 12, с. 2943-2956.
2. Егорушкова Ю.И. Корпоративная культура как инструмент конкурентоспособности персонала // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*, 2020, no. 1-2 (40), с. 74-76.
3. Коновалова Е.Е., Ююкина А.М. Тенденции маркетинговой деятельности отечественных и зарубежных гостиничных предприятий // *Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса*, 2022, no. 2, с. 155-162.
4. Кучумов А.В., Тестина Я.С. Новые вызовы индустрии туризма в России в 2022 году // *Экономический вектор*, 2022, no. 3 (30). Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-vyzovy-industrii-turizma-v-rossii-v-2022-godu> (дата обращения: 27.04.2023).
5. Литвиненко М.С., Кулькова И.А. Конкурентоспособность работников: современные инструменты управления и повышения ее уровня // *Социально-трудовые исследования*, 2021, no. 44 (3), с. 146-156.
6. Масленникова Е.В., Банников С.А. Компетентностный подход как основа формирования конкурентоспособности работника // *Вестник Челябинского государственного университета*, 2019, no. 3 (425), с. 190-196.
7. Николаев Н.А., Полещук М.Н. Методический подход к определению и оценке конкурентоспособности персонала // *Вестник Южно-Уральского государственного университета*, 2021, no. 3 (30).

ного университета. Серия: Экономика и менеджмент, 2021, no. 1, с. 93-109.

8. Рязанцева И.В. Современные тенденции в управлении компетентностной конкурентоспособностью специалистов // *Общество: политика, экономика, право*, 2018, no. 3, с. 56-59.

9. Степутьев А.Ф. Трансформация категории «конкурентоспособность персонала» в условия цифровой экономики // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*, 2022, no. 32, с. 72-79.

10. Тельнов П.Е., Лымарева О.А. Кон-

курентоспособность персонала с точки зрения мотивации // *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2020, no. 11-3 (69), с. 138-140.

11. Damiani M., Pompei F., Ricci A. The role of employee incentive pay in the competitiveness of family and non-family firms // *Economia Politica*, 2019, no. 36, pp. 805-839.

12. Kamenskaya I.N. Organizational culture as a basis for the competitiveness of a library // *Scientific and Technical Information Processing*, 2011, no. 38, pp. 27-33.

---

# METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF EMPLOYEES OF HOTEL ENTERPRISES

---

**Dashkova Ekaterina Sergeevna**, Dr. Sci. (Econ.), Assist. Prof.

**Trubnikova Olga Mikhailovna**, M.B.A.

Voronezh State University, University Sq., 1 Voronezh, Russia, 394018; e-mail: dashkova-82@mail.ru; olya.nasonova.99@mail.ru

*Importance:* in conditions of fierce competition in the market of hotel services, enterprises are constantly looking for tools to strengthen their market positions. Improving the competitiveness of personnel is such a tool of particular importance in the hospitality industry. *Purpose:* to form a methodology for assessing the competitiveness of personnel, applicable to hotel enterprises and taking into account the industry-specific features of this area. *Research design:* based on the assumption that the level of customer satisfaction of a hotel enterprise is the basis for the formation of financial results and maintaining high competitiveness of the organization, the authors propose a methodology for assessing the competitiveness of personnel based on content analysis of guest reviews and comparative analysis of the evaluation results with competing enterprises similar in size and market segment. *Results:* based on the approbation of methodological tools for assessing the competitiveness of employees on the example of LLC «Resort», which owns the hotel «Arkhyz Royal Resort & Spa», the authors concluded to use the model to diagnose problems in terms of the competitiveness of the personnel of the hotel enterprise. The research revealed that the presented methodology can act as a starting point for a comprehensive analysis of personnel, lets revealing the weaknesses of the work of employees of a hotel enterprise in comparison with the staff of competing enterprises and create the necessary information base for the development of measures in the field of improving HR processes.

**Keywords:** hotel business, content analysis, comparative analysis.

## References

1. Vashalomidze E.V., Pak O.A. Povyshenie konkurentosposobnosti rabotnikov v kontekste razvitiya professionalnoi kompetentnosti [Improving the competitiveness of employees in the context of the development of professional competence]. *Economics, entrepreneurship and law*, 2021, no. 12, pp. 2943-2956. (In Russ.)
2. Egorushkova Yu.I. Korporativnaya kultura kak instrument konkurentosposobnosti

personalna [Corporate culture as a tool of personnel competitiveness]. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2020, no. 1-2 (40), pp. 74-76. (In Russ.)

3. Konovalova E.E., Yuyukina A.M. Tendentsii marketingovoi deyatelnosti otechestvennyh i zarubezhnyh gostinichnyh predpriyatii [Trends in marketing activity of domestic and foreign hotel enterprises]. *Vestnik assotsiatsii vuzov turizma i servisa*,

2022, no. 2, pp. 155-162. (In Russ.)

4. Kuchumov A.V., Testina Ya.S. [New challenges of the tourism industry in Russia in 2022]. *Economic Vector*, 2022, no. 3 (30). (In Russ.) Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-vyzovy-industrii-turizma-v-rossii-v-2022-godu> (accessed: 04.27.2023).

5. Litvinenko M.S., Kulkova I.A. Konkurentosposobnost rabotnikov: sovremennye instrumenty upravleniya i povysheniya ee urovnya [Competitiveness of employees: modern management tools and improving its level]. *Sotsialno-trudovye issledovaniya*, 2021, no. 44 (3), pp. 146-156. (In Russ.)

6. Maslennikova E.V., Bannikov S.A. Kompetentnostnyi podhod kak osnova formirovaniya konkurentosposobnosti rabotnika [Competence-based approach as a basis for the formation of employee competitiveness]. *Bulletin of the Chelyabinsk State University*, 2019, no. 3 (425), pp. 190-196. (In Russ.)

7. Nikolaev N.A., Poleshchuk M.N. Metodicheskii podhod k opredeleniyu i otsenke konkurentosposobnosti personala [Methodological approach to the determination and evaluation of personnel competitiveness]. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Ekonomika Management*, 2021, no. 1, pp. 93-109. (In Russ.)

8. Ryazantseva I.V. Sovremennye tendentsii v upravlenii kompetentnostnoi konkurentosposobnostyu spetsialistov [Modern trends in the management of competence competitiveness of specialists]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomikaimenedzhment*, 2018, no. 3, pp. 56-59. (In Russ.)

9. Stepus A.F. Transformatsiya kategorii «konkurentosposobnost personala» v usloviya tsifrovoi ekonomiki [Transformation of the category «personnel competitiveness» in the conditions of the digital economy]. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*, 2022, no. 32, pp. 72-79. (In Russ.)

10. Telnov P.E., Lymareva O.A. Konkurentosposobnost personala s tochki zreniya motivatsii [Personnel competitiveness from the point of view of motivation]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2020, no. 11-3 (69), pp. 138-140. (In Russ.)

11. Damiani M., Pompei F., Ricci A. The role of employee incentive pay in the competitiveness of family and non-family firms. *Economia Politica*, 2019, no. 36, pp. 805-839. (In Russ.)

12. Kamenskaya I.N. Organizational culture as a basis for the competitiveness of a library. *Scientific and Technical Information Processing*, 2011, no. 38, pp. 27-33. (In Russ.)