

Научная статья  
УДК 378.091.398

## Обеспечение кадрового суверенитета промышленных предприятий России в современных условиях

Сергей Сергеевич Голубев, Анна Евгеньевна Цивилева

*Аннотация.* В современных условиях, характеризующихся санкционным давлением западных стран и США и проведением специальной военной операции, актуальным становится вопрос обеспечения правового, финансового, технологического и кадрового суверенитетов государства, связанных с обеспечением национальной безопасности России. В статье рассматриваются инструменты обеспечения кадрового суверенитета промышленных предприятия на примере высокотехнологичных предприятий оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, кадровый потенциал которых характеризуется высокой квалификацией и наиболее подвержен негативному влиянию санкций. В качестве нового подхода к повышению уровня кадрового суверенитета предлагается переподготовка военнослужащих и интеграция участников специальной военной операции в кадровый рынок предприятий оборонно-промышленного комплекса. Описан организационный механизм реализации переподготовки военнослужащих и трудоустройства на промышленных предприятиях. Это позволит решать проблемы кадрового дефицита промышленных предприятий и повысит уровень кадрового суверенитета отрасли.

*Ключевые слова:* кадровый суверенитет; промышленные предприятия; переподготовка кадров; военнослужащие; участники специальной военной операции; инструменты; механизм; дефицит кадров

*Для цитирования:* Голубев С.С., Цивилева А.Е. Обеспечение кадрового суверенитета промышленных предприятий России в современных условиях // Вооружение и экономика. 2024. №1(67). С. 70-77.

Original article

## On Personnel Sovereignty Ensuring of Russian Industrial Enterprises in Modern Conditions

Sergej S. Golubev, Anna E. Civileva

*Abstract.* In modern conditions that are characterized by the Western countries and the United States sanction pressure and a special military operation executing, the issue of the legal, financial, technological and personnel sovereignties state ensuring becomes relevant, as far as it is related to the national security protection of Russia. The article discusses the tools of industrial enterprises personnel sovereignty ensuring on the example of high-tech enterprises of the Russian military-industrial complex, whose personnel potential is characterized by high qualifications and is the most susceptible to the negative sanctions impact. As a new approach to the level of personnel sovereignty upgrading, it is proposed military personnel retraining and integration of participants in a special military operation into the personnel market of the military-industrial enterprises. The organizational mechanism for the military personnel retraining and industrial enterprises employment implementation is described. This will allow to solve the personnel shortage problems of industrial enterprises, and rise the personnel sovereignty level of the industry.

*Keywords:* personnel sovereignty; industrial enterprises; personnel retraining; military personnel; participants in a special military operation; tools; mechanism; shortage of personnel

*For citation:* Golubev S.S., Tsivileva A.E. On Personnel Sovereignty Ensuring of Russian Industrial Enterprises in Modern Conditions // Armament and Economics. 2024. No.1(67). P. 70-77.

В условиях долгосрочного санкционного давления и запрета взаимодействия зарубежных специалистов с российскими предприятиями отмечается дефицит квалифицированных специалистов на высокотехнологичных промышленных предприятиях, особенно на предприятиях оборонно-промышленного комплекса России.

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) Российской Федерации обеспечивает национальную безопасность государства, а также решает оборонные и социально-экономические проблемы страны. Он всегда был и остается наиболее высокотехнологичным сегментом экономики, занимая ведущее место в реальном секторе. Уровень и состояние оборонных отраслей промышленности определяется их техническим перевооружением и технологическим прогрессом.

В сводный реестр организаций ОПК входит значительное число научно-исследовательских, испытательных организаций и производственных предприятий, обеспечивающих выполнение государственной программы вооружения и государственного оборонного заказа (ГОЗ), а также выпуск высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения и продукции, поставляемой в рамках военно-технического сотрудничества России с иностранными государствами.

Учитывая высокотехнологичность современных образцов вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ), их быстрое обновление и постоянную оперативную модернизацию, поддержание их требуемого уровня исправности и надежности, а также снижения затрат на их эксплуатацию требует привлечения высококвалифицированных специалистов.

Вопросам развития кадрового потенциала страны в различное время уделялось пристальное внимание. Так в 2000-х гг. для восстановления оборонного потенциала государства были осуществлены соответствующие меры на высшем уровне федеральной власти по развитию кадрового потенциала ОПК, наращивания его интеллектуального потенциала и развития в соответствии с требованиями научно-технологического прогресса. В настоящее время вопросы кадрового развития решаются медленно, что не способствует обеспечению кадрового суверенитета государства, организаций ОПК [1; 2].

В результате сегодня ряд приоритетных отраслей страны испытывают острый дефицит в кадрах. Отмечается нехватка квалифицированных кадров по новым технологическим направлениям и управленческих кадров, что говорит об актуальности укрепления кадрового суверенитета государства [3].

Президент РФ В.Путин еще в 2019 году отмечал, что общий дефицит специалистов в стране составляет 723 тыс. человек. К 2030 году прогноз говорил о масштабе дефицита кадров 3 млн специалистов<sup>1</sup>.

За последние годы в организациях ОПК дефицит инженерных кадров высокой квалификации и работников рабочих профессий значительно снизился, «происходит постепенное омоложение кадров. Средний возраст работников в ОПК составляет 45 лет, а доля работников моложе 35 лет превышает 30%»<sup>2</sup>.

Вместе с тем в настоящее время имеются две наиболее значимые кадровые проблемы: сохранение и восстановление кадрового потенциала и диспропорции между потребностью интенсивного развития отраслей народного хозяйства и способностью существующей системы образования обеспечивать эти процессы кадрами требуемой квалификации.

В связи со сложной геополитической обстановкой управление кадровыми резервами в сфере ОПК становится актуальной задачей. Поэтому необходим поиск инструментов развития кадрового потенциала ОПК и выработка единых подходов к решению стратегически важных задач.

В качестве нового подхода к решению проблемы кадрового дефицита как со стороны работодателя, так и со стороны государства может быть переподготовка военнослужащих и интеграция участников СВО в кадровый рынок ОПК.

Ввиду особой важности отбора, подготовки и продвижения *кадров управления* организаций ОПК в целях обеспечения преемственности эффективной реализации государственной политики в области обороны, безопасности, преодоления санкционного давления и устойчивого инновационного развития организаций ОПК соответствующие мероприятия предусмотрены в Плане мероприятий по реализации Основ государственной политики в

---

<sup>1</sup> Косякова Н. Кадровый суверенитет России: новые перспективы и вызовы // Аргументы и факты. 2022. №52. С. 15.

<sup>2</sup> Стратегия развития системы многоуровневого образования в оборонно-промышленном комплексе на период до 2025 года и дальнейшую перспективу // Федеральный кадровый центр ОПК. [https://fkc-opk.ru/content/docs.pdf/Стратегия\\_развития\\_системы\\_многоуровневого\\_образования\\_до\\_2025\\_года.pdf](https://fkc-opk.ru/content/docs.pdf/Стратегия_развития_системы_многоуровневого_образования_до_2025_года.pdf)

области развития ОПК<sup>3</sup> и Стратегии развития системы многоуровневого образования в ОПК на период до 2025 года и дальнейшую перспективу<sup>4</sup>.

Вместе с тем современная экономическая и политическая ситуация, связанная с проведением специальной военной операции на Украине, и беспрецедентное санкционное давление требуют принятия дополнительных мер, направленных на обеспечение кадрового суверенитета и развитие кадрового потенциала организаций ОПК.

Таким образом, *актуальность* настоящего исследования обусловлена необходимостью:

1) удовлетворения увеличивающейся потребности организаций ОПК в квалифицированных кадрах управления, способных обеспечивать принятие и реализацию управленческих решений, направленных на безусловное выполнение стоящих перед ОПК государственных задач;

2) совершенствования существующих подходов к отбору, подготовке и продвижению кадров управления в направлении комплексного учета интересов всех уровней управления развитием ОПК и новых вызовов, стоящих перед ОПК, связанных со складывающейся политической и экономической ситуацией, которая требует в том числе пересмотра требований к профессиональным качествам, предъявляемым к современным руководителям в ОПК, и методам их оценки;

3) обеспечения в условиях дальнейшего экономического и политического давления со стороны иностранных государств, входящих в НАТО и Европейский союз, устойчивого и безопасного функционирования организаций ОПК.

Целью данного исследования является поиск практических рекомендаций по совершенствованию организационно-экономического механизма отбора, подготовки и продвижения кадров управления в ОПК в целях удовлетворения потребности организаций в квалифицированных руководящих кадрах с учетом возможностей переподготовки военнослужащих и интеграции участников СВО в кадровый рынок ОПК. При этом необходимо учитывать современные требования к руководителям, обусловленные необходимостью обеспечения технологической трансформации ОПК в условиях беспрецедентного санкционного давления, в целях удовлетворения потребности организаций в патриотичных и квалифицированных руководящих кадрах, готовых к принятию и обеспечению реализации эффективных управленческих решений по безусловному выполнению заданий ГОЗ, мероприятий по обеспечению импортнезависимости и диверсификации в организациях ОПК и вносящих существенный вклад в экономику и управление ОПК России.

Задачей исследования явился поиск инструментов и лучших практик интеграции участников СВО в кадровый резерв ОПК, выработка рекомендаций по изменению корпоративного управления предприятий ОПК с целью обеспечения устойчивого развития и постоянства кадрового резерва предприятий ОПК, а также усиления взаимодействия ключевых участников этого процесса: предприятий ОПК, федеральных и региональных органов государственной власти и поставщиков решений в области человеческого капитала – лидеров рынка HR-услуг в сфере управления персоналом и учебных заведений различного профиля и уровней.

Научная новизна проведенного исследования заключается в разработке научно-методического аппарата по совершенствованию организационно-экономического механизма отбора, подготовки и продвижения кадров управления в ОПК, отличающегося учетом современных требований к руководителям, обусловленных необходимостью обеспечения технологической трансформации ОПК в условиях беспрецедентного санкционного давления, возможностью привлечения в приоритетном порядке военнослужащих и участников СВО в кадровый рынок.

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 16 мая 2016 г. №425-8 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса».

<sup>4</sup> Стратегия развития системы многоуровневого образования... *Указ. соч.*

В современной трактовке кадровый резерв рассматривается как группа мотивированных работников, прошедших процедуру отбора в соответствии с применяемой методикой, специально подготовленных для эффективного выполнения должностных обязанностей на новой должности и выразивших готовность на свое назначение на вышестоящую должность. Новацией данного определения является рассмотрение кадрового резерва в качестве результата реализации комплекса мероприятий по отбору и подготовке наиболее перспективных кадров и учет фактора наличия патриотизма и мотивации у участников кадрового резерва к своему карьерному росту.

Концептуальный подход к обеспечению кадрового суверенитета основывается на концепции индивидуальной социальной адаптации, обучения и карьерного развития граждан, уволенных с военной службы, и участников СВО, а также основных принципах подготовки и продвижения кадров управления в ОПК. Они сформированы на основании системного анализа применяемых в ОПК организационно-методических подходов к подготовке кадров и формированию резервов кадров управления, применяемых в ОПК.

Профессиональная подготовка увольняемых военнослужащих и участников СВО по гражданским специальностям является одной из приоритетных задач Минобороны России. Она проводится при содействии благотворительных организаций.

Распоряжением Правительства РФ от 6 мая 2023 г. №1168-р «Об утверждении устава Государственного фонда поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества» определено оказание помощи в получении образования, дополнительного профессионального образования, профессиональной подготовки и переподготовки, трудоустройстве занятости ветеранам боевых действий, принимавших участие в СВО и уволенных с военной службы. Они доказали свою преданность государству и по праву должны выдвигаться на руководящие должности в приоритетном порядке, в том числе предприятий ОПК, с учетом особых условий. Военнослужащие и участники СВО лучше других знают особенности эксплуатации производимых предприятиями ОПК изделий, поэтому их вклад в производство этих изделий будет наиболее ценен. При этом будет развиваться кадровый суверенитет отрасли за счет привлечения этих кадровых работников на предприятия ОПК.

Перспективная система профессиональной подготовки граждан, увольняющихся с военной службы, должна включать в себя прохождение профессионального тестирования, передачу рапорта с указанием предпочтительной гражданской профессии, перечень вузов и специальностей по итогам тестирования и под запрос абитуриента, согласование набора на образовательные программы МБА, ЕМБА, формирование управленческого кадрового резерва, трудоустройство и развитие карьеры (рисунок 1).

Военнослужащие и участники СВО должны получать знания и умения, которые соответствуют современным требованиям к уровню подготовки специалистов.

Формирование руководящего резерва предприятий ОПК должно формироваться на основе следующих принципов.

*Принцип системности.* Формирование и развитие управленческих кадровых резервов в ОПК осуществляется на системной основе и представляет собой многоуровневую систему отбора, где с увеличением уровня повышаются требования к кандидатам для включения в указанные резервы и одновременно расширяются возможности для назначения на руководящие должности у участников таких резервов.

*Принцип развития.* Участники резерва кадров управления проходят специализированную программу подготовки по развитию комплекса необходимых на руководящих должностях знаний, навыков и компетенций.

*Принцип непрерывности.* Подготовка резерва кадров управления осуществляется регулярно исходя из длительности жизненного цикла соответствующего комплекса знаний, навыков и компетенций и выступает обособленным элементом повышения квалификации работников организаций ОПК.

*Принцип приоритетного назначения.* При подборе кандидатов на назначение на руководящие должности военнослужащие и участники СВО рассматриваются в приоритетном порядке.

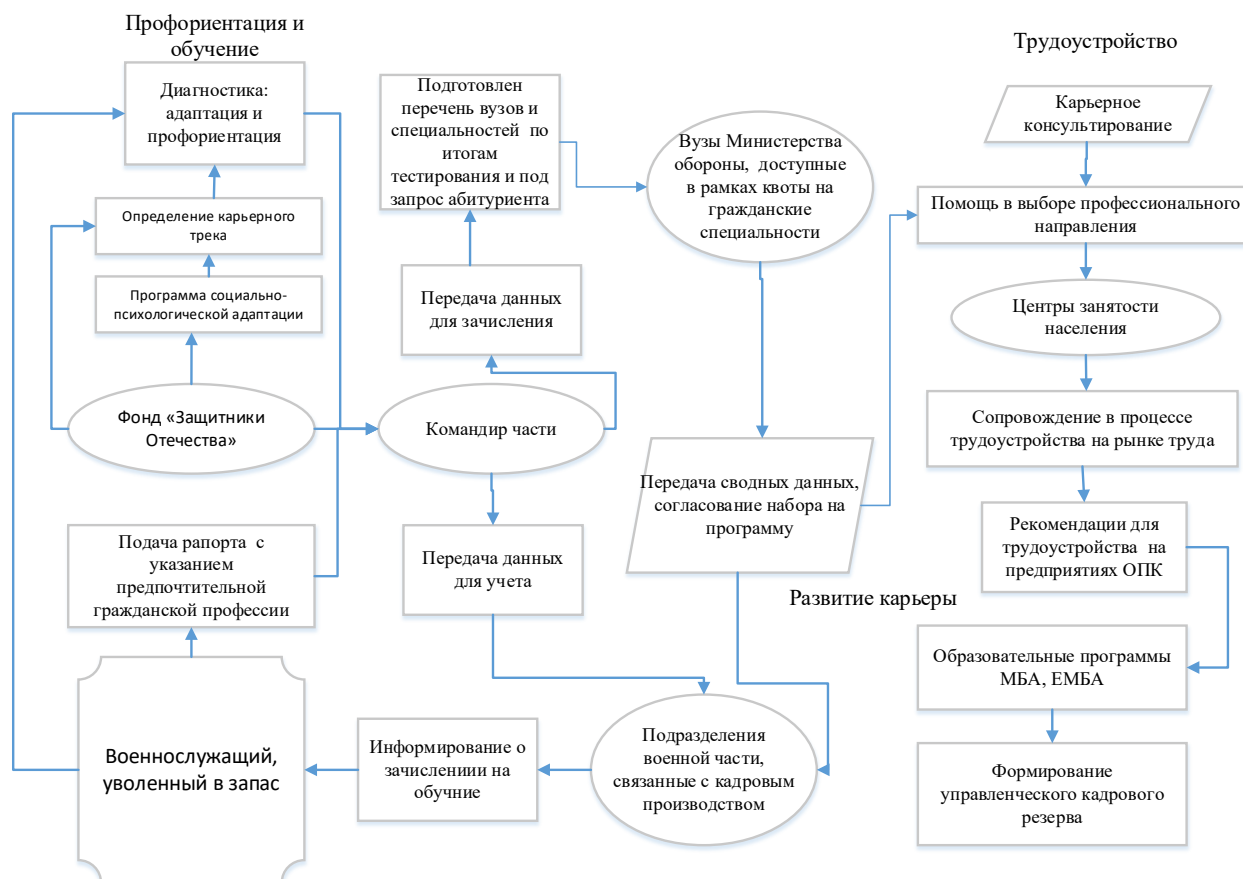


Рисунок 1 – Перспективная система профессиональной переподготовки граждан, увольняющихся с военной службы

Определенные в процессе исследования новые принципы учитывают статус подготовки кадров управления в ОПК как многоуровневой системы отбора соответствующих кандидатов, непрерывной подготовки таких кадров и их приоритетного назначения на руководящие должности в государственные корпорации, интегрированные структуры и организации ОПК.

Научно-методический аппарат отбора, подготовки и продвижения кадров управления в ОПК разработан на основе системного анализа исходных данных о реализации применяемых в ОПК инструментов по работе с руководящими кадрами ОПК, учитывающий современные требования к руководителям, обусловленные необходимостью безусловного выполнения заданий ГОЗ и обеспечения технологической трансформации ОПК в условиях беспрецедентного санкционного давления, и приоритетность назначения на руководящие должности участников СВО.

Он включает в себя предложения в порядок отбора, подготовки и назначения наиболее квалифицированных кадров на руководящие должности в ОПК на федеральном уровне (федеральный кадровый резерв руководящего состава ОПК (ФКР ОПК), являющимся высшим уровнем многоуровневой системы формирования управленческих кадровых резервов ОПК (рисунок 2) [4].

Указанные предложения зафиксированы в Единых методических материалах по формированию и развитию федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК (ФКР ОПК), утвержденных соответствующими решением коллегии Военно-промышленной комиссии Российской Федерации.

Новизна разработанного порядка отбора, подготовки и назначения наиболее квалифицированных кадров на руководящие должности в ОПК заключается в том, что отбор кандидатов в ФКР ОПК на системном уровне осуществляется из числа участников кадровых резервов нижестоящих уровней, военнослужащих и участников СВО, софинансирование соответствующих мероприятий осуществляется за счет средств федерального бюджета и фонда «Защитники Отечества».



Рисунок 2 – Порядок формирования и развития федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК (ФКР ОПК)

Это фактически делает ФКР ОПК мерой государственной поддержки, дополняющей соответствующие корпоративные программы государственных корпораций, интегрированных структур и организаций ОПК и позволяет более эффективно использовать финансовые ресурсы, направляемые на подготовку руководящих кадров ОПК.

Для решения стоящих перед ОПК масштабных задач необходимы руководители:

умеющие организовывать работу подчиненных сотрудников и взаимодействие структурных подразделений организации и оперативно принимать меры по минимизации последствий, связанных с изменяющимися условиями деятельности;

обладающие знаниями в области формирования и реализации ГОЗ, государственной политики в области развития ОПК, достижений отечественной и зарубежной науки и техники, относящихся к установленной сфере деятельности организации;

умеющие принимать управленческие решения, направленные на безусловное выполнение заданий ГОЗ и мероприятий по обеспечению импортонезависимости и диверсификации в организациях ОПК в условиях беспрецедентного санкционного давления;

обладающие высокой квалификацией и профессиональным опытом не менее 5 лет по направлению, связанному с основной производственной деятельностью организации или отрасли;

готовые работать в условиях возможного введения против них и членов их семьи персональных санкций со стороны иностранных государств и международных организаций;

обладающие опытом создания и продвижения на рынок продукции с привлекательными потребительскими свойствами и ценовыми параметрами [5].

В целях безусловного выполнения возложенных на ОПК государственных задач необходимо наличие у руководящего состава в ОПК высокого уровня развития таких компетенций, как стратегическое и проектное мышление, системность в подходах к решению практических задач управления, ответственность и патриотизм, нацеленность на результативность принимаемых решений, а также инновационный подход к стратегическому развитию предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Уровни развития управленческих компетенций

| Наименование компетенции      | Уровни развития управленческих компетенций  |
|-------------------------------|---|
| Стратегическое мышление       | 1) учёт внешних и внутренних аспектов организации на всех уровнях управления от предприятия, интегрированных структур и до федеральных органов власти   |
|                               | 2) комплексность подхода к поиску механизмов развития организации ОПК   |
|                               | 3) способность к системному анализу рыночной ситуации и постоянная ориентация на экономическую целесообразность принимаемых управленческих решений  |
|                               | 4) владение современными инструментами управления: проектный подход, стратегирование и прогнозирование последствий принимаемых решений, постоянных рисков и выработка мероприятий по их минимизации |
| Управленческая компетентность | 1) ответственность за результаты принимаемых решений, патриотичность  |
|                               | 2) знание практических аспектов принимаемых решений   |
|                               | 3) ответственность за результаты работы своей команды, предприятия  |
|                               | 4) проявление инициативы  |
|                               | 5) стрессоустойчивость  |
|                               | 6) контроль и мониторинг результатов своей деятельности   |
| Лидерство                     | 1) активная мобилизация коллектива на решение проблем   |
|                               | 2) уверенность и коммуникабельность   |
|                               | 3) ориентация деятельности коллектива на достижение стратегических целей организации  |
|                               | 4) способность выстраивания партнерских отношений   |
| Управление результативностью  | 1) эффективно трансформирует видение и цели компании в задачи для конкретных подразделений и функций  |
|                               | 2) планирует деятельность своей компании в горизонте от 3 до 10 лет   |
|                               | 3) анализирует эффективность производственных подразделений и обеспечивающих функций, портфеля продуктов и портфеля проектов, проводит необходимые корректировки                                    |
|                               | 4) создает единое информационное поле для всех сотрудников организации  |
| Инновационность               | 1) поддерживает инновации и изменения   |
|                               | 2) внедряет изменения, исследует новые практики, поддерживает инновации, усовершенствования   |
|                               | 3) оперативно перестраивает работу в изменяющихся условиях  |
|                               | 4) транслирует другим необходимость изменений   |
|                               | 5) предлагает новые идеи и решения по оптимизации   |
|                               | 6) готовит техническое и экономическое обоснование преобразований   |

Новацией является то, что требования к руководителям в ОПК и перечень компетенций определены с учетом стоящих перед ОПК государственных задач по безусловному выполнению заданий ГОЗ и обеспечения технологической трансформации ОПК в условиях беспрецедентного санкционного давления.

Предлагаемый организационно-экономический механизм направлен на повышение эффективности подготовки руководителей и призван дополнить институт заместительства, так как назначение на целевые должности участников ФКР ОПК, прошедших программу подготовки, осуществляется в тех организациях ОПК, где они уже замещают руководящие должности сопоставимого или более низкого уровня [6].

Эффективным инструментом кадрового развития ОПК могла бы стать формируемая Ассоциация кадрового развития ОПК. Она позволит оперативно и высокоэффективно решать ключевые задачи кадрового обеспечения ОПК в разрезе реалий настоящего времени. Она будет выступать площадкой, объединяющей сообщество заинтересованных и

участвующих в развитии кадрового потенциала ОПК лиц с целью оптимизации и консолидации работы по этому важному направлению. Она нацелена на решение задач корпоративного управления и кадрового развития, детальной и комплексной проработки бизнес-кейсов в сфере кадровой политики, отбора лучших практик и эффективных решений по развитию кадрового потенциала предприятий ОПК, обмена уникальным опытом управления персоналом предприятий ОПК, оптимизации и исключения расходов на уже разработанные и апробированные кадровые практики.

Консолидированная работа ведущих холдингов и их корпоративных университетов позволит объединить усилия по оптимизации процессов обучения и набора требуемых компетенций сотрудников предприятий ОПК, позволит готовить высокоуровневых специалистов не только с экспертным глубинным пониманием проблем конкретного направления, но и имеющих понимание всего сектора в целом, со стратегическим видением его развития [7].

В результате проведенного исследования решена научная задача по разработке научно-методического аппарата по совершенствованию организационно-экономического механизма отбора, подготовки и продвижения кадров управления в ОПК, учитывающего современные требования к руководителям, обусловленные необходимостью обеспечения технологической трансформации ОПК в условиях беспрецедентного санкционного давления, в целях удовлетворения потребности организаций в квалифицированных руководящих кадрах, готовых к принятию и обеспечению реализации эффективных управленческих решений по безусловному выполнению заданий ГОЗ, мероприятий по обеспечению импортнезависимости и диверсификации в организациях ОПК.

#### Список источников

1. Мирошниченко Е.А., Бевза В.О. Инструментарий обеспечения кадрового суверенитета промышленных комплексов экономики в системе их кадрового резерва // Инновационные методы решения социальных, экономических и технологических проблем современного общества: материалы Междунар. науч.-иссл. конф. (Челябинск, 25 ноября 2022 г.). Челябинск: Междунар. инт-дизайна и сервиса, 2022. С. 13-17.
2. Тищенко Е.Б., Бевза В.О. Кадровый суверенитет как цель функционирования системы кадрового резерва // Russian Journal of Management. 2022. Т.10. №4. С. 100-111.
3. Dyundik E., Golubev S., Makhova A., Gurtskoy L. Development of human capital in the military-industrial complex of Russia in the context of digital transformation // E3S Web Conf. 2020. Vol.217. No.06005. DOI:10.1051/e3sconf/202021706005.
4. Mironov A.S., Podgainii P.G. Mechanism for the Formation and Development of Management Personnel Reserves for the Purposes of Ensuring the Innovative Development of the Defense Industrial Complex // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Strategy of Development of Regional Ecosystems «Education-Science-Industry» (ISPCR 2021). 2022. Vol.208. DOI:10.2991/aebmr.k.220208.043.
5. Golubev S.S., Mironov A.S., Kosarev A.S. Incentive Mechanism of Economic Protection of Rocket and Space Industry Enterprises from Risks // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Strategy of Development of Regional Ecosystems «Education-Science-Industry» (ISPCR 2021). 2022. Vol.208. DOI:10.2991/aebmr.k.220208.023.
6. Рязанцев О.Н. Обоснование рациональных механизмов парирования угроз для устойчивого функционирования и развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях гибридной войны // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2022. №3. С. 5-15.
7. Цвилева А.Е. Концептуальные подходы к стратегическому обеспечению устойчивости работы угледобывающих компаний в современных условиях // Уголь. 2023. №9(1171). С. 27-33.

#### Информация об авторах

С.С. Голубев – доктор экономических наук, профессор;  
А.Е. Цвилева – кандидат экономических наук.