

## РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩИХ ДОЛЖНОСТЕЙ ОБОРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

**А.В. Золотарев**

*Военный университет Министерства обороны Российской Федерации, Москва*

В российском оборонно-промышленном комплексе (далее – ОПК), как в огромном пласте отечественной промышленности, сосредоточен значительный производственно-технологический, инновационный и экспортный потенциал, обеспечивающий создание и производство высокотехнологичной продукции. Именно человеческий капитал, управляющий этим сектором, является одним из существенных показателей конкурентоспособности на современном рынке, поэтому эффективная работа по подбору и подготовке руководящего персонала играет немаловажную роль. Ключевыми позициями такой деятельности выступают создание и развитие кадрового резерва, оценка, мотивация сотрудников и различные виды его обучения.

Создание и развитие с кадрового резерва ОПК, как существенная составляющая кадровой работы в ОПК, предполагает постоянную работу с его участниками. При необходимости, предусматривается их целевая подготовка по соответствующим модульным программам обучения, прохождение стажировок и участие в иных мероприятиях, направленных на развитие профессиональных и личностных компетенций. В связи с различием профессиональной деятельности и, соответственно, необходимыми для этого компетенциями часто требуется определение особенностей подготовки участников кадрового резерва ОПК в зависимости от категории резерва и планируемой дифференциации образовательной траектории. Разработка соответствующих модульных программ обучения по категориям или должностям кадрового резерва ОПК осуществляется на основании ключевых параметров программ подготовки участников кадрового резерва ОПК.

Кроме того, анализ необходимых компетенций руководящего состава ОПК показывает необходимость совершенствования содержания программы подготовки и развития резервистов с учетом их продвижения на более высокие управленческие должности. Для руководящего состава ОПК необходимы кругозорные знания по вопросам оценки реализуемости государственной программы вооружения и государственного оборонного заказа, мобилизационной подготовки, стандартизации и качества военной продукции, бюджетного процесса и других, что подразумевает наличие в программе обучения. Также для обеспечения практической направленности подготовки резервистов важно обеспечить их работу над реальными требующими решения проблемами. При этом, целесообразно соответствующим образом дополнить программы обучения резервистов, а образовательные проекты должны быть адаптированы силами соответствующих корпораций к использованию в образовательном процессе (разработаны учебные кейсы).

При финансировании работы с кадровым резервом ОПК полагается возможным осуществлять выделение денежных средств в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса» за счет средств федерального бюджета и финансировать общесистемные мероприятия за счет «прочих

расходов» в объеме около 25-26 млн рублей ежегодно, а также в рамках НИОКР по созданию информационно-аналитической системы ОПК. По предварительным расчетам, для отбора и подготовки 60 резервистов необходимо около 80 млн рублей. Затраты на обучение резервистов могут составлять от 35-40 млн рублей ежегодно [1].

Отдельным вопросом становится установление для участников кадрового резерва ОПК обязанности, связанной с возмещением расходов на обучение в случае их исключения из кадрового резерва ОПК по неуважительным причинам с учетом норм действующего законодательства.

С увеличением количества подготавливаемых резервистов затраты значительно возрастут, поэтому максимальное развитие должны получить внутрикорпоративные образовательные проекты. Это позволит не только экономить денежные средства, но и привлечь к образовательному процессу большее число сотрудников различных иерархических уровней, корпоративные и кластерные образовательные организации. Также целесообразно осуществлять финансирование на паритетных началах – частично за счет бюджета, частично за счет средств организаций ОПК – «потребителей» резерва.

Следует отметить, что по целому ряду видов профессиональной деятельности в организациях ОПК (управление качеством, нормирование труда, логистика и др.) специалисты, реализующие соответствующие функции, должны в полностью ориентироваться в вопросах применения используемых на предприятии технологий, а также организации производственных процессов. Справедливо и обратное – технические специалисты также должны иметь представление об основных подходах в данных областях.

Такая подготовка может осуществляться в рамках курсов, направленных на формирование общеинженерного кругозора, имея в виду, что право самостоятельного включения образовательными организациями соответствующих образовательных модулей на основе федеральных государственных образовательных стандартов законодательно установлено.

Практическое наполнение профессиональных образовательных программ обеспечивается, в том числе привлечением к преподаванию профильных высококвалифицированных специалистов организаций ОПК, являющихся носителями знаний в области профессиональных технологий и обладающих практическим опытом создания и производства современных образцов ВВСТ.

Таковыми «носителями знаний и опыта» выступают опытные сотрудники организаций ОПК. Именно они становятся основой формирования саморазвивающихся организаций и центрах корпоративного обучения. В созданных на базах предприятий центрах дополнительного профессионального образования за год уже проходит обучение свыше 80 тыс. работников по 4 500 отраслевым образовательным программам корпоративной подготовки [2].

Важной мерой в развитии кадрового потенциала является система дополнительного профессионального образования (далее - ДПО) ОПК, которая позволяет использовать очно-заочную (вечернюю) и заочную формы обучения, сетевые формы реализации дополнительных профессиональных программ, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, совмещать учебу и работу в организациях ОПК. Она

ориентирована на переподготовку и повышение квалификации кадров для организаций ОПК, обеспечивает практико-ориентированное обучение, повышение квалификации и переподготовку специалистов для качественного выполнения ГОЗ и ГПВ.

Сохраняя отраслевую систему ДПО и дополняя её, корпорациям ОПК следует активно развивать корпоративные образовательные системы повышения квалификации и переподготовки сотрудников, проводить работу по созданию системы управления интеллектуальным капиталом и информационными технологиями, межведомственной системы управления знаниями. Это позволит заинтересовать и увлечь как молодое поколение работников, так и специалистов предпенсионного возраста, выводя их из частого депрессивного состояния «устарелых» и «доживающих» работников.

В свою очередь, привлечение в качестве руководителей занятий и учебных групп молодых современных специалистов позволит сформировать качественный «симбиоз» корпоративной системы дополнительного профессионального образования, направленной на обеспечение оперативного повышения квалификации работников организаций ОПК по наиболее востребованным специальностям с учетом цифровой трансформации производства, а также перехода оборонных отраслей промышленности на новый технологический уклад и внедрения суперкомпьютерных технологий.

Передовых разработок, технологических инноваций и современного оборудования недостаточно для развития ОПК. Перспективы ОПК связаны с воспроизводством высококвалифицированных специалистов нового поколения по широкому спектру научных исследований и инженерных специальностей, способных решать сложные технические и технологические задачи, быстро адаптироваться к динамично изменяющимся условиям.

Такое обучение в рамках системного подхода – это непрерывное овладение новыми профессиональными компетенциями, повышение уровня теоретических знаний и практических навыков с целью их профессионального развития и карьерного роста. С учетом требований к передовым образцам ВВСТ, технологического уровня модернизированных оборонных производств и высокой конкуренции на рынке инновационной продукции гражданского назначения, системный подход к организации повышения квалификации инженерно-технических кадров ОПК должен являться долгосрочным приоритетом. Формируя полномасштабные системы внутрикорпоративного обучения, необходимо провести работу по актуализации содержания, структуры и технологий реализации дополнительных профессиональных программ для всех направлений подготовки и уровней квалификации.

В задачи корпоративной образовательной системы входит привлечение новых научных знаний различных отраслей, разработка и внедрение корпоративных профессиональных стандартов, развитие системы НИОКР в сотрудничестве с научно-исследовательскими и образовательными учреждениями. В отличие от программ повышения квалификации и переподготовки вузовских подразделений ДПО, корпоративные образовательные структуры нацелены на развитие компетенций и (или) получение дополнительных компетенций, связанных с конкретным производством. Их задача – оперативное реагирование на инновации, рыночный спрос на продукты и технологии, организация подготовки и повышения квалификации кадров. Они обеспечивают оперативный запрос

о потребности кадровых служб предприятий, отвечают за стратегию развития кадрового потенциала интегрированной структуры ОПК и способствуют развитию интеллектуального потенциала сотрудников [3].

Обучение персонала целесообразно осуществлять по двум большим направлениям: обучение руководящего состава и технических исполнителей. Необходимо добиться единого непрерывного корпоративного обучения, направленного на формирование управленческих навыков, повышение профессиональной квалификации, а также обеспечивающего трансляцию корпоративной культуры. В рамках реализации этой задачи отбираются сотрудники с высоким потенциалом, обеспечивается системная подготовка руководителей в соответствии с корпоративными стандартами и идеологией компании, осуществляется непрерывная подготовка и переподготовка управленческого персонала и кадрового резерва на всех уровнях управления.

Должностные лица, занимающие руководящие должности или спланированные к назначению, и не соответствующие требованиям, предъявляемым к этим должностям, планируются к направлению на обучение в первую очередь. Затем на обучение направляются лица из кадрового резерва.

Даже на уровне исполнительного руководства ограниченного числа холдинговых компаний существует острая проблема преемственности поколений в руководящем звене ОПК. Преодолеть это позволит работа с кадровым резервом, но не обязательно инженерный опыт должен быть определяющим. Блестящий разработчик отнюдь не всегда может стать или быть блестящим менеджером. Сочетание этих качеств – достаточно редкое явление. Однако когда речь идет об ОПК, то есть о секторе экономики, занятом разработкой и производством сложнейшей техники, то обязательным требованием к руководителям является системное мышление, а такое мышление развивает качественное инженерное образование и инженерная деятельность. Эти качества необходимо развивать при работе со «своими» и сторонними кандидатами к назначению на руководящие должности.

В последние годы при назначении руководителей ОПК приоритет часто отдается сторонним «эффективным менеджерам», а не выросшим в организации специалистам инженерного профиля. Очевидно, что назначение «менеджеров» связано с вынужденным антикризисным менеджментом и необходимостью проведения радикальных организационно-хозяйственных преобразований в интегрированной структуре ОПК. По крайней мере, такое развитие событий можно ожидать в тех крупных структурах ОПК, куда приходят сегодня руководители «со стороны», что вполне логично, т.к. прекрасный инженер, выросший до уровня руководителя своей организации, далеко не всегда сможет сломать устаревшую организационную структуру, вывести из кризиса и перевести организацию на новую траекторию развития [4].

Выросший в организации и долго работающий в ней руководитель, обросший отношениями со своими заместителями и многими сотрудниками, находится как бы в «паутине» этих множественных связей, похожих на «силы Ван-дер-Ваальса». Для развития организации надо провести болезненный слом отжившей структуры, которой уже не помогают точечные улучшения. В этом случае приходят новые кадры. Поэтому подбор и назначение руководителей различного уровня – дело индивидуальное и зависит от сложившейся ситуации.

В тоже время, обеспечение необходимого качества продукции и повышение конкурентоспособности предприятий на рынке гражданской продукции, достижение установленных объёмов выпуска, увеличение производительности труда и снижение издержек производства требуют освоения дополнительных профессиональных компетенций как работниками (инженерами, конструкторами, технологами), так и основными рабочими.

В связи со значительным увеличением в последние годы средств на выполнение государственной программы вооружений и развитие оборонно-промышленного комплекса предприятия ОПК проводят ускоренное техническое перевооружение и модернизацию технологических процессов, поэтому весьма важной задачей представляется оперативный подбор и назначение высокоподготовленных руководящих кадров, способных выполнять необходимые задачи с лучшими результатами.

#### **Список использованных источников**

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса»: постановление Правительства РФ от 16 мая 2016 г. № 425-8 // Собрание законодательства РФ. - 2016 г. № 22, ст. 3207.
2. Гарфетдинов Р.А., Ильин С.В. Современные методы развития кадрового резерва. // Международный научный журнал «Вестник науки». - 2019. - № 1 (10) Т. 2 - С. 121-124.
3. Гегечкори О.Н. Проблемы управления кадровым резервом организации в современных условиях // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 36-42.
4. Закутаева Д.А. Применение модели профессиональных компетенций в работе с кадровым резервом // Журнал «Human Progress». - 2018. - № 3 Т. 4 - С. 1-6.

Министерство образования Республики Беларусь  
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей  
IV Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 26 ноября 2020 г.)

*Текстовое электронное издание*

Новополоцк  
Полоцкий государственный университет  
2020

**Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты** [Электронный ресурс] : электронный сборник статей IV Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 26 ноября 2020 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

*Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.*

**№ госрегистрации 3061815625**

**ISBN 978-985-531-720-4**

© Полоцкий государственный университет, 2020

2 – дополнительный титульный экран – производственно-технические сведения

Для создания электронного сборника статей IV Международной научно-практической online-конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» использованы текстовый процессор Microsoft Word и программа Adobe Acrobat XI Pro для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF.

Компьютерный дизайн обложки *М. С. Мухоморовой*  
Технический редактор *С. Е. Рясова, А. А. Прадидова*  
Компьютерная верстка *Т. А. Дарьянова*

---

Подписано к использованию 27.01.2021.  
Объем издания: 18,8 Мб. Заказ 019.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации  
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь  
тел. 8 (0214) 53 05 72,  
e-mail: i.pozdnyakova@psu.by