

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА

2022. Т.30. № 3

Теоретический и научно-практический журнал

В соответствии с решением Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ журнал «Организатор производства» включен в перечень рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в России, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук по научной специальности:

08.00.00. Экономические науки

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Журнал включен в реферативные базы данных ВИНТИ (<http://viniti.ru>).

Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в международную справочную систему по периодическим и продолжающимся изданиям «Ulrich's Periodicals Directory».

Полнотекстовый доступ к статьям журнала осуществляется на сайтах научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU (<http://elibrary.ru>) и научной электронной библиотеки CyberLeninka.ru (<https://cyberleninka.ru>).

Адрес издателя:

394006, г. Воронеж
ул. 20-летия Октября, 84
<http://cchgeu.ru/>

Адрес редакции:

394006, г. Воронеж
ул. 20-летия Октября, 84
<http://cchgeu.ru/>
org.proizv@yandex.ru

© Коллектив авторов, 2022

© Организатор производства, 2022

2022

ЖУРНАЛ «ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА»

зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

ПИ № ФС 77-75859 от 13 июня 2019 года

Подписной индекс в «Каталоге периодических изданий. Газеты и журналы» ГК «Урал Пресс» - 20814

Физические лица могут оформить подписку в интернет-магазине «Деловая пресса» <http://www.ural-press.ru/dlya-fizicheskikh-lits/>

ISSN 1810-4894

ISSN 2408-9125 (Online)

Журнал издается с 1993 года

Выходит четыре раза в год

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Главный редактор Е.В. Шкарупета, доктор экономических наук, профессор (Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж).

Ответственный секретарь М.С. Агафонова, кандидат экономических наук, доцент (Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж).

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

А.В. Бабкин (Санкт-Петербург), д-р экон. наук, профессор Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого;

Е.В. Волкодавова (Самара), д-р экон. наук, профессор Самарского государственного экономического университета;

Л.А. Гамидуллаева (Пенза), д-р экон. наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания» Пензенского государственного университета;

В.Н. Гончаров (Луганск), д-р экон. наук, профессор Луганского национального аграрного университета;

Е.Н. Евдокимова (Рязань), д-р экон. наук, доцент Рязанского государственного радиотехнического университета;

И.В. Казьмина (Воронеж), д-р экон. наук, доцент Военно-воздушной академии имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина;

В.В. Кобзев (Санкт-Петербург), д-р экон. наук, профессор Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого;

Е.Ю. Кузнецова (Екатеринбург), д-р экон. наук, профессор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина;

В.Н. Родионова (Воронеж), д-р экон. наук, профессор Воронежского государственного технического университета;

Р.Л. Сатановский (Канада), д-р экон. наук, профессор Nuspark Inc.;

Т.А. Сахнович (Минск, Республика Беларусь), канд. экон. наук, доцент Белорусского национального технического университета;

Е.Н. Сыщикова (Москва), д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления недвижимостью Российского государственного университета правосудия;

С.В. Чупров (Иркутск), д-р экон. наук, профессор Байкальского государственного университета;

А.И. Шинкевич (Казань), д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой логистики и управления Казанского национального исследовательского технологического университета.

Ответственность за подбор и изложение фактов, цитат, статистических данных и прочих сведений несут авторы публикаций.

При перепечатке статей ссылка на журнал обязательна.

Учредитель:

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

Издатель:

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

© Коллектив авторов, 2022

© Организатор производства, 2022

12+

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ 12
ЛЕТ И СТАРШЕ

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА
Теоретический и научно-практический журнал

2022

Т. 30. № 3

Учредитель:

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

Издатель:

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

Авторы несут ответственность за подбор и изложение фактов, цитат, статистических данных и прочих сведений публикаций.

Перепечатка материалов журнала допускается только по согласованию с редакцией

Рукописи, присланные в журнал, не возвращаются

Адрес редакции:

394006, г. Воронеж, ул. 20-летия Октября, д. 84, корп. I, ауд. 1423
Телефоны: +7 (473) 271-54-00,
+7 (905) 659-15-61

Сайт журнала в интернете:

www.org-proizvodstva.ru

Электронная почта:

org.proizv@yandex.ru

Электронная версия журнала размещена на платформах Российских универсальных научных электронных библиотек

www.elibrary.ru,
www.cyberleninka.ru

СОДЕРЖАНИЕ

**ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА**

Бабкин А.В., Глухов В.В., Шкарупета Е.В. Методика оценки цифровой зрелости отраслевых промышленных экосистем 7

Ильина Е.А. Циркулярная экономика: концептуальные подходы и механизмы их реализации 21

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Казьмина И.В., Щеголева Т.В., Rogov Н.В. Надежность функционирования высокотехнологичного предприятия оборонно-промышленного комплекса 31

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЦЕССАМИ**

Хузани Х. Концептуальная модель инноваций в сфере событийного туризма: литературный обзор 45

Мерзлякова Е.А., Гончаров А.Ю., Грибов Р.В. Современные особенности формирования и развития инновационного потенциала хозяйственных систем 58

**ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА**

Беркутова Т.А., Иванова Т.Н., Ревенко Н.Ф. Факторы обеспечения процессов диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса управленческими кадрами 67

Нагибина Н.А., Василенко Е.Е., Комышова Л.Н. Обоснование использования зарубежных практик мотивации персонала в российской действительности 79

Давыдова Т.Е. Подготовка специалистов для нужд национального производства в условиях новой реальности 98

ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

УДК 331.91+338.33

ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ КАДРАМИ

Т.А. Беркутова

ФГУП ВНИИ «Центр»

Россия, 123242, Москва, Садовая-Кудринская улица, 11/1

Т.Н. Иванова

Удмуртский государственный университет

Россия, 426034, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Университетская, 1

Н.Ф. Ревенко

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова

Россия, 426069, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Студенческая, 7

Введение. Происходящие трансформационные процессы в оборонно-промышленном комплексе российской экономики при проведении диверсификации для обеспечения внутреннего рынка высокотехнологичной продукцией двойного и гражданского назначения, выявили дефицит и несоответствие уровня менеджеров требованиям рыночной экономики, что обуславливает изменение требований к организации обеспечения предприятий управленческими кадрами в целях организационно-экономического взаимопроникновения военного и гражданского секторов экономики.

Данные и методы. В статье произведён анализ факторов, влияющих на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами.

Полученные результаты. Выявлены наиболее весомые. К ним авторы относят: квалификационный уровень и состав руководителей и специалистов, состояние системы образования, система внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров, вложения в развитие кадрового потенциала, прибыльность продукции двойного и гражданского назначения; возрастание экономических и коммерческих рисков во всех подразделениях предприятия.

Заключение. Анализ факторов, влияющих на обеспечение процессов диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса управленческими кадрами, позволит заранее предусмотреть, запланировать и повысить обоснованность принимаемых управленческих кадровых решений.

Ключевые слова: диверсификация, предприятия, кадры, обеспечение.

Для цитирования:

Беркутова Т.А. Факторы обеспечения процессов диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса управленческими кадрами / Т.А. Беркутова, Т.Н. Иванова, Н.Ф. Ревенко // Организатор производства. 2022. Т.30. № 3. С. 67-78.

Сведения об авторах:

Беркутова Татьяна Алексеевна (tberkutova@yandex.ru),

д-р экон. наук, доцент, главный научный сотрудник

Иванова Татьяна Николаевна (tatic2013@yandex.ru),

д-р техн. наук, доцент

Ревенко Николай Федорович (nf.revenko@yandex.ru), д-р

экон. наук, профессор

Information about the authors:

Berkutova Tatyana A. (tberkutova@yandex.ru), Doctor of Economics, Associate Professor, Principal Researcher

Ivanova Tatiana N. (tatic2013@yandex.ru), Doctor of Science (Engineering), Associate Professor

Revenko Nikolai F. (nf.revenko@yandex.ru), Dr. of Economics, Professor

FACTORS OF PROVIDING THE PROCESSES OF DIVERSIFICATION OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES WITH MANAGERIAL PERSONNEL

T.A. Berkutova

FGUP VNII Tsentr

11/1 Sadovaya-Kudrinskaya Street, Moscow, 123242, Russia

T.N. Ivanova

Udmurt State University

1 Universitetskaya Str., Izhevsk, 426034, Udmurtia Republic, Russia

N.F. Revenko

M.T. Kalashnikov Izhevsk State Technical University

7, ul. Studencheskaya, Izhevsk, 426069, Udmurtia Republic, Russia

Introduction. The transformational processes which are taking place in the defense-industrial complex of the Russian economy at diversification for supplying the domestic market with high-technology double- and civilian products have revealed a deficit and mismatch between the level of managers and the requirements of a market economy. This leads to changes in the requirements to the organization of supply of enterprises with market-oriented administrative personnel for organizational and economic interpenetration of military and civil sectors of the economy.

Data and methods. The article analyses the factors that influence the process of military-industrial complex enterprises diversification with the market-oriented administrative personnel.

Results. The most important ones were identified. Among them the authors consider qualification level and the structure of managers and specialists, the educational system state, the system of internal training and re-training, investments in personnel potential development, profitability of dual and civil production, increase of economic and commercial risks in all enterprise subdivisions.

Conclusion. The analysis of factors that influence providing defense-industrial complex enterprises with market-oriented managerial personnel in order to anticipate, plan and improve the validity of the managerial personnel decisions.

Key words: diversification, enterprises, personnel, supply

For citation:

Berkutova T.A. Factors affecting the provision of the processes of diversification of the defense-industrial complex managerial personnel / T.A. Berkutova, T.N. Ivanova, N.F. Revenko // Organizer of Production. 2022. Vol. 30. No. 3. Pp. Pp. 67-78.

Введение. Проблема обеспечения предприятий и организаций квалифицированными кадрами, как одно из направлений кадровой политики, как «результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала

организации» [1, с. 249], на сегодняшний день является одной из наиболее разработанных в современной зарубежной и отечественной экономической науке. Ею занимались такие учёные, как Артёмов О.Ю., Базаров Т.Ю., Белая Н.В., Борисова Е.А., Бухалков М.И., Бычков В.П., Высочина М.В., Генкин Б.М., Громова О.Н., Дементьева А.Г., Евтихов О.В., Зайцева Т.В.,

Ивушкин К.А., Изосимова И.Ю., Кибанов А.Я., Козлов А.В., Маслов Е.В., Минева О.К., Михайлина Г.И., Николаев О.В., Одегов Ю.Г., Руденко А.М., Фёдоров И.Б., Тебекин А.В. Чуланова О.Л., Фёдорова Н.В., Шлендер П.Э. [2, 3, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28] и многие другие исследователи.

Но, несмотря на достаточную степень разработанности, по проблеме обеспечения кадрами процессов диверсификации на предприятиях ОПК в современных условиях, особенно её высококвалифицированного управленческого сегмента, к настоящему времени не сложились исчерпывающие научные решения и, по нашему мнению, проблема нуждается в обоснованной научной проработке, вследствие возникновения противоречивых тенденций, вызванных процессом углубления рыночных методов хозяйствования в России и проведением специальной военной операции на Украине.

Методы. Кадровое обеспечение предприятия, как «система, представляющая собой совокупность пяти подсистем – кадровое планирование; кадровый маркетинг; наём и отбор персонала; закрепление персонала и развитие персонала» [1, с. 249] формируется под влиянием многих факторов, оказывающих как прямое, так и косвенное воздействие на процессы его формирования и развития, важнейшими из которых являются факторы внешней и внутренней среды предприятия.

Внешние факторы, являющиеся отражением окружающей среды, это «те факторы, которые не могут испытывать влияние со стороны организации, но обязательно должны учитываться руководством организации при управлении процессом её кадрового обеспечения» [17, с.54]. Однако при разработке стратегии обеспечения процессов диверсификации предприятий ОПК квалифицированными управленческими кадрами рыночной ориентированности необходимо учитывать силу и направления влияния внешних факторов. К внутренним

относят факторы, «которые могут управляться менеджментом организации» [17, с.54].

На основе анализа литературных источников в таблице 1 представлен расширенный перечень факторов, влияющих на кадровое обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК по признаку «место возникновения фактора», учитывающий специфику формирования российского индустриального общества, когда «множество из 1600 предприятий и организаций, выпускающих продукцию военно-оборонного назначения» [24, с. 158], «размещены в монопрофильных населённых пунктах (моnogородах) или малых городах, которых в современной России насчитывается более пятисот – 71% от общего числа городов» [29, с. 80].

Мы придерживаемся мнения Белой Н.В. [1, с.252] о целесообразности классификации всех внешних и внутренних факторов, влияющих на кадровое обеспечение, по группам и считаем, что на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами влияют группы факторов, группировка которых схематически приведена на рис. 1. К политико-правовым относятся:

- государственная политика (снижение объёма гособоронзаказа);
- законодательная, нормативная и методическая базы, регламентирующие социально-трудовые отношения;
- глобальный кризис;
- институциональное развитие территорий моногородов;
- внутрифирменные профессиональные стандарты;
- неустойчивость социально-трудовых отношений.

Социально-экономическими являются:

- уровень социально-экономического развития предприятия и социальной поддержки работников;
- прибыльность продукции двойного и гражданского назначения;

- экономическое состояние предприятия;
 - возрастание экономических и коммерческих рисков во всех подразделениях предприятия;
 - система мотивации и стимулирования труда;
 - уровень оплаты труда;
- должностное продвижение по службе;
 - эффективность кадровых решений;
 - кадровая политика на предприятии;
 - наличие научно обоснованной системы показателей развития кадрового потенциала;
 - совершенство моделей прогнозирования потребности в кадрах.

Таблица 1

Классификация факторов, влияющих на кадровое обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК

Table 1

Classification of factors affecting the staffing of the processes of diversification of the enterprises of the military-industrial complex

Внешние	Внутренние
Государственная политика по объёму гособоронзаказа	Прибыльность продукции двойного и гражданского назначения
Законодательная, нормативная и методическая базы, регламентирующие социально-трудовые отношения	Экономическое состояние предприятия
Состояние рынка труда, в том числе международного	Кадровая политика на предприятии. Наличие научно обоснованной системы показателей развития кадрового потенциала
Возрастание экономических и коммерческих рисков во всех подразделениях предприятия	Система мотивации и стимулирования труда. Уровень оплаты труда
Информатизация общества	Квалификационный уровень и состав руководителей и специалистов
Глобальный кризис	Система оценки персонала
Состояние системы образования	Должностное продвижение по службе. Мобильность кадров
Исчерпание трудоресурсного потенциала моногородов	Корпоративная культура
Институциональное развитие территорий моногородов	Эффективность кадровых решений
Неустойчивость социально-трудовых отношений	Уровень социально-экономического развития предприятия и социальной поддержки работников
Уровень социально-экономического и культурного развития моногородов	Вложения в развитие кадрового потенциала
Инновационное развитие экономики	Система внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров
Совершенство моделей прогнозирования потребности в кадрах	Внутрифирменные профессиональные стандарты
Усиление негативного отношения к труду, прежде всего молодежи	Условия труда и уровень технического оснащения рабочих мест

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Подготовка кадров для сферы организации производства

К профессионально-квалификационным относятся:

- квалификационный уровень и состав руководителей и специалистов;
- состояние системы образования;
- система внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров;

- вложения в развитие кадрового потенциала;
- система оценки персонала;
- корпоративная культура.

К научно-техническим относятся:

- информатизация общества;
- инновационное развитие экономики.



Источник: разработано авторами

Рис. 1. Схема факторов, влияющих на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами

Source: developed by the authors

Fig. 1. Scheme of the factors influencing the provision of the processes of diversification of the enterprises of the military-industrial complex with managerial personnel

К идейно-нравственным и моральным относятся:

- корпоративная культура;
- уровень социально-экономического и культурного развития моногородов;
- усиление негативного отношения к труду, прежде всего молодежи.

Экономико-географическими являются:

- состояние рынка труда, в том числе международного;
- исчерпание трудовых ресурсов моногородов;
- мобильность кадров.

К естественно-биологическим относятся «условия труда и уровень технического оснащения рабочих мест».

«Если установление состава этих факторов (качественная сторона вопроса) не

представляет особых затруднений, то определение степени их влияния на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами (количественная сторона) является весьма сложной и малоисследованной проблемой, поскольку необходимо установить количественную оценку каждого фактора и привести их, с целью сравнения и сопоставимости, в единую систему оценки» [30, с.97].

Также довольно проблематичным является ранжирование этих факторов по степени влияния на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами. Нами была осуществлена попытка ранжирования этих факторов, используя экспертный метод. С этой целью были опрошены два десятка главных специалистов и руководителей

кадровых служб машиностроительных и приборостроительных предприятий ОПК городов Ижевск, Сарапул, Воткинск, Москва на предмет установления их мнения о значимости внешних и внутренних факторов,

влияющих на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами. Результаты опроса приведены в таблице 2.

Таблица 2

Значимость (весомость) фактора на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами

Table 2

Significance (weighting) of the factor on providing the processes of diversification of defense industry enterprises with managerial personnel

Факторы	Значимость фактора
Внешние факторы	
Государственная политика по объёму гособоронзаказа	46
Законодательная, нормативная и методическая базы, регламентирующие социально-трудовые отношения	4,8
Состояние рынка труда, в том числе международного	3,1
Возрастание экономических и коммерческих рисков во всех подразделениях предприятия	19,8
Информатизация общества	2,6
Глобальный кризис	4,4
Состояние системы образования	24,0
Исчерпание трудоресурсного потенциала моногородов	6,2
Институциональное развитие территорий моногородов	4,0
Неустойчивость социально-трудовых отношений	2,7
Уровень социально-экономического и культурного развития моногородов	3,6
Инновационное развитие экономики	3,4
Совершенство моделей прогнозирования потребности в кадрах	4,8
Усиление негативного отношения к труду, прежде всего молодежи	0,6
Итого:	100
Внутренние факторы	
Прибыльность продукции двойного и гражданского назначения	10,2
Экономическое состояние предприятия	9,8
Кадровая политика на предприятии. Наличие научно обоснованной системы показателей развития кадрового потенциала	8,3
Система мотивации и стимулирования труда. Уровень оплаты труда	7,5
Квалификационный уровень и состав руководителей и специалистов	35,6
Система оценки персонала	2,9
Должностное продвижение по службе. Мобильность кадров	5,1
Корпоративная культура	4,3
Эффективность кадровых решений	2,8
Уровень социально-экономического развития предприятия и социальной поддержки работников	4,7
Вложения в развитие кадрового потенциала	11,9
Система внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров	11,6
Внутрифирменные профессиональные стандарты	2,2
Условия труда и уровень технического оснащения рабочих мест	3,1
Итого	100

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Результаты. Результаты экспертного опроса показывают, что, по мнению экспертов, наиболее значимыми факторами, влияющими на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами, являются:

- *политико-правовые* – государственная политика по объёму гособоронзаказа;
- *социально-экономические* – прибыльность продукции двойного и гражданского назначения; возрастание экономических и коммерческих рисков во всех подразделениях предприятия;
- *профессионально-квалификационные* – квалификационный уровень и состав руководителей и специалистов служб, состояние системы образования, система внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров, вложения в развитие кадрового потенциала.

Обсуждение. Системообразующим внешним политико-правовым фактором, *обуславливающим необходимость проведения диверсификации предприятий ОПК и, как следствие, необходимость совершенствования* обеспечения *процессов диверсификации* управленческими кадрами, является фактор «Государственная политика по объёму государственного оборонного заказа», поскольку этот фактор обуславливает основные требования к профессионально-квалификационной структуре и уровню развития кадрового потенциала предприятий ОПК.

Усиление влияния данного фактора обусловлено рядом проблем, вызванных специфическими особенностями преимуществ и недостатков в управлении предприятиями ОПК, вызванных необходимостью перестройки менталитета менеджеров, *при переходе на выпуск продукции двойного и гражданского назначения, десятилетиями работавших в условиях гособоронзаказа.*

Преимущества предприятий ОПК общеизвестны:

- «в руководстве выше доля квалифицированных учёных и инженеров;
- больше возможностей в области НИОКР;
- выше возможности в комплексном производстве;
- жёсткая система обеспечения качества» [31].

В то же время, как показал опыт проведения конверсии в 90-е годы, в управлении предприятиями ОПК имеются ряд недостатков:

- «для оборонщиков главным в производстве всегда были и остаются тактико-технические характеристики продукта, а сроки изготовления и цена уходят на второй план. На гражданском рынке важны цена и сроки вывода продукта на рынок, а тактико-технические характеристики задаются в зависимости от этих параметров» [32];

- «большинство компаний не понимают, как сбывать продукцию гражданского назначения, которую они могли бы производить. При этом более 70 процентов компаний не знают, как привлечь инвестиции, и поэтому уверены, что им придётся вкладывать в диверсификационные проекты свои собственные средства, то есть выручку и авансы» [33];

- односторонняя направленность деятельности предприятий – низкая доля затрат на маркетинговые и организационные разработки, необходимые для обеспечения высокого сбыта продукции двойного и гражданского назначения и, как следствие, «отсутствие опыта по маркетингу и продвижению гражданской продукции на рынках» [34];

- отсутствие опыта изыскания ниши рынка, опыта конкуренции на гражданских рынках, а на гражданском рынке предприятиям ОПК придётся сталкиваться с большим количеством конкурентов, в том числе с зарубежными, даже на внутреннем рынке. «Если при выпуске военной продукции важно удовлетворить заранее известные требования одного государственного заказ-

чика, то тут приходится понять, что именно хочет потребитель. Причём не потребитель вообще, а относящийся к своей рыночной нише, которую тоже нужно определить самостоятельно» [35];

– неспособность менеджмента рационально управлять деятельностью при выходе на конкурентоспособный рынок гражданской продукции и, как следствие, выведение продуктов на рынок товаров и услуг, когда рынок уже перенасыщен;

– недостаточное уделение внимания вопросам затрат и прибыли;

– далёкая от совершенства система снижения затрат, так как, к сожалению, «ментальность производителей вооружения нацелена ровно на то, что каждая сэкономленная нами копейка уменьшает нашу прибыль и нашу выручку ровно на копейку. В этом смысле нужно начинать с того, чтобы ментально себя готовить» [36]. При работе на гражданском рынке, «в отличие от производства военной продукции, важно принимать во внимание рыночные индикаторы и уметь «вписываться» в заданную себестоимость» [37];

– отсутствие склонности к сотрудничеству и объединению с компаниями, не входящими в состав ОПК.

Осуществим попытку качественной оценки наиболее весомых факторов, по мнению экспертов, влияющих на обеспечение процессов диверсификации управленческими кадрами на предприятиях ОПК.

Наиболее значимыми, **от которых зависит эффективность диверсификации предприятий ОПК**, по мнению экспертов, являются – **профессионально-квалификационные** (квалификационный уровень и состав руководителей и специалистов служб, состояние системы образования, система внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров, вложения в развитие кадрового потенциала), среди которых наиболее весомым является фактор «квалификационный уровень и состав руководителей и специалистов»,

поскольку только наличие в сфере управления рыночно ориентированных специалистов позволит обеспечить адаптацию предприятия к быстро меняющимся рыночным условиям и дальнейшее устойчивое развитие. Осуществляющийся процесс диверсификации на предприятиях ОПК требует разработки принципиально новой модели формирования *квалификационного уровня руководителей и специалистов оборонных предприятий*, основанной на рыночных принципах. «В условиях диверсификации предприятиям ОПК необходим целый ряд новых компетенций и специализаций, нужны специалисты, способные в условиях, отличных от масштабных и стабильных военных госзаказов, вывести продукцию двойного назначения и новые изделия на рынок с высокой конкуренцией. Более того, нужны кадры, способные работать на опережение: создавать технологии будущего, а это уже задачи научного творчества, специализированного коллектива и оборудования» [38, с. 6]. И стратегическая задача кадровой политики – подготовка такого работника, которая обеспечивается через «систему подготовки кадров (оборонный заказ)» и «систему внутрифирменной переподготовки кадров, обеспечивающие «их мобильность и конкурентоспособность в условиях рынка труда, получение необходимых знаний и навыков для осуществления научно-технической, организационной, предпринимательской деятельности с учётом специфики интеллектуального продукта, конъюнктуры рынка научной и военно-технической продукции» [21, с.45], поскольку «в условиях частичной переориентации оборонных предприятий на выпуск народнохозяйственной продукции и высвобождения рабочей силы при переходе предприятий на новые условия хозяйствования ключевое значение имеет создание системы переподготовки кадров, позволяющей в относительно короткие сроки осуществить переквалификацию специалистов» [39, с.17].

Выводы. Анализируемые «факторы многообразны по своему содержанию и

каждый из них определённым образом участвует в процессе обеспечения процессов» ... диверсификации на предприятиях ОПК управленческими кадрами, ... «проявляя себя в конкретном результате: либо способствуя формированию кадрового состава, либо создавая препятствия для этого. Одновременное существование и влияние этих факторов заставляет рассматривать их в единой взаимосвязи и совокупности, поскольку не представляется возможным вычленив какой-то один фактор или группу и изучать их действие независимо от других» [1, с.253].

Более того, поскольку сами факторы оказывают взаимное влияние друг на друга, то логично предположить, что подготовленные через систему образования и систему внутрифирменной переподготовки кадров «рыночно ориентированные специалисты» обеспечат не только «прибыльность продукции двойного и гражданского назначения», но и снижение «экономических и коммерческих рисков предприятия».

Теоретическая значимость анализа факторов, влияющих на обеспечение процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами, заключается в том, что он позволяет определить потенциальные соотношения между факторами, выявить специфические особенности в действии отдельных факторов.

Практическая – в том, что анализ позволит определить основные факторы, влияющие на совершенствование обеспечения процессов диверсификации предприятий ОПК управленческими кадрами:

- состояние системы образования;
- система внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров.

Следовательно, одним из главных направлений, обеспечивающих эффективность проведения диверсификации, является **профессионализация управления**, которая предполагает, в первую очередь, подготовку и переподготовку кадров управленческого профиля и обеспечение соответствующих условий их использования в организацион-

ном, экономическом и социально-психологическом отношениях, так как современному руководителю, организатору управления недостаточно только технических, экономических знаний и опыта предыдущей управленческой работы.

Библиографический список

1. Белая Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе// Ползуновский альманах. №4/2. 2011. С. 249-253.
2. Артёмов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н., Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами: уч. пособие. М.: РГГУ, 2007.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. М.: Academia, 2017. 32 с.
4. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2003.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. М.: Инфра-М, 2015. 288 с.
6. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. М.: Инфра-М, 2018. 352 с.
7. Высочина М.В. Факторы, влияющие на состояние кадрового потенциала организаций в Российской Федерации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. №1. С.114-123.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. 8-е изд., пересмотр. и доп. М.: Норма, 2012. 464 с.
9. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05: М., ГУУ. 2018. 150 с.
10. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2018. 352 с.
11. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017. 128 с.

12. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: Форум, 2018. 400 с.
13. Ивушкин К.А. Восстановление и развитие кадрового потенциала ОПК: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: М., НИИ труда и соц. страхования. 2007. 21 с.
14. Изосимова И.Ю., Рабцевич А.А. Основные факторы развития кадрового потенциала на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45491> (дата обращения: 14.09.2020).
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Инфра-М, 2018. 224 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. М.: Инфра-М, 2018. 240 с.
17. Козлов А.В. Кадровое обеспечение сельского хозяйства в условиях инновационного развития. Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05: М., ВНИИ экономики, труда и упр. в сел. хоз-ве, 2015. 349 с.
18. Маслов Е. В. Руководство человеческими ресурсами предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.
19. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. М.: Инфра-М, 2017. 539 с.
20. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. М.: Дашков и К°, 2016. 280 с.
21. Николаев О.В. Развитие кадрового потенциала оборонно-промышленного комплекса России: методология и практика. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05: М., НИИ труда и соц. страхования. 2005. 56 с.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. Люберцы: Юрайт, 2016. 513 с.
23. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: Феникс. 2020. 320 с.
24. Современные тенденции поддержания и развития кадрового потенциала оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации / Федоров И. Б., Балтян В. К., Крутько П. Д., Матвеев В. И., Савельев А. Я. // Труды 2-й Международной научной конференции «Ракетно-космическая техника: фундаментальные и прикладные проблемы». М., 2005. – С. 158-162.
25. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. М.: КноРус. 2020. 720 с.
26. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография. М.: Инфра-М, 2018. 400 с.
27. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. М.: КноРус, 2018. 190 с.
28. Шлендер П.Э. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. 398 с.
29. Ревенко Н.Ф., Чикурова О.В., Силиванова О.А. Влияние градообразующего ВУЗа на демографическую ситуацию в моногороде // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2017. Том 20, №3. С.80-85.
30. Ревенко Н.Ф., Семёнов В.В., Схиртладзе А.Г. Совершенствование организационных структур управления служб технического обслуживания и ремонта оборудования промышленных предприятий. Екатеринбург-Ижевск: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2005. 146с.
31. Беркутова Т.А., Ревенко Н.Ф., Силиванова О.А. Проблемы подготовки и переподготовки менеджеров для предприятий ОПК в предстоящей диверсификации: региональный аспект // Вестник Академии военных наук. 2019. № 3.
32. Ельчанинов А. Диверсификация продукции в авиастроении//Aviation EXplorer. 2020.
33. Диверсификация ОПК: получится у того, кто изменится.

<https://news.myseldon.com/ru/news/index/2636620299>

34. Ростех и «Сириус» займутся подготовкой кадров для диверсификации на предприятиях ОПК.

<https://rostec.ru/news//rostekh>

35. Зверев Ю. Жизнь после гособоронзаказа // Сонар 2050. 2019. <https://www.Sonar2050.org/publications/jizn-poste>

36. Диверсификация ОПК: как захватить рынок нерыночными методами. www.dkvadrat.ru/ekonomika/

37. Диверсификация ОПК: инициировать изменения и меняться самим//

ЦЭРС

ИНЭС.

<https://profiok.com/news/detail.php?IO=7912>].

38. Кузнецов А. Л. О задачах вуза по подготовке кадров в условиях диверсификации ОПК//Сб. матер. XII Всерос. совещания «Новые кадры оборонно-промышленного комплекса: диверсификация ОПК и реализация национальных проектов». Ижевск: Изд-во ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2019. С. 5-8.

39. Блохина Т.К., Ивушкин К.А. Принципы формирования региональной программы поддержки предприятий оборонно-промышленного комплекса // Региональная экономика: теория и практика. 2007. №3(42). С.15-19.

Поступила в редакцию – 13 июня 2022 г.

Принята в печать – 02 сентября 2022 г.

Bibliography

1. Belaya N.V. On the question of understanding the staffing of the agro-industrial complex at the present stage // Polzunovsky Almanac. No.4/2. 2011. pp. 249-253.

2. Artemov O.Yu., Arkhipova N.I., Ermakova I.N., Ovchinnikova N.V. Theory and practice of working with personnel: textbook. M.: RSUH, 2007.

3. Bazarov T.Yu. Personnel management: Textbook. M.: Academia, 2017. 32 p.

4. Borisova E.A. Personnel management for modern managers. – St. Petersburg: Peter, 2003.

5. Bukhalkov M.I. Personnel management: Textbook / M.I. Bukhalkov. M.: Infra-M, 2015. 288 p.

6. Bychkov V.P. Personnel management: Textbook / V.P. Bychkov, V.M. Bugakov, V.N. Goncharov. M.: Infra-M, 2018. 352 p.

7. Vysochina M.V. Factors influencing the state of the personnel potential of organizations in the Russian Federation // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. 2019. No. 1. pp.114-123.

8. Genkin B.M. Economics and Sociology of Labor: textbook. 8th ed., revised and supplemented by M.: Norm, 2012. 464 p.

9. Gromova O.N. Formation of the personnel management strategy of the organization (theoretical and methodological aspects): dis. ... Doctor of Economics: 08.00.05: M., GUU. 2018. 150 p .

10. Dementieva A.G. Personnel management: Textbook / A.G. Dementieva, M.I. Sokolova. M.: Master, 2018. 352 p.

11. Evtikhov O.V. Personnel management of the organization: Textbook. M.: Infra-M, 2017. 128 p.

12. Zaitseva T.V. Personnel management: Textbook / T.V. Zaitseva, A.T. Zub. M.: Forum, 2018. 400 p.

13. Ivushkin K.A. Restoration and development of the personnel potential of the defense industry: abstract. dis. ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05: M., Research Institute of Labor and Social Sciences. insurance. 2007. 21 p .

14. Izosimova I.Yu., Rabtsevich A.A. The main factors of personnel potential development at the enterprise // Modern scientific research and innovation. 2015. No. 1. Part 2 [Electronic resource]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45491> (accessed: 14.09.2020).

15. Kibanov A.Ya. Personnel management of the organization: strategy: Textbook / A.Ya. Kibanov, I.B. Durakova. M.: Infra-M, 2018. 224 p.

16. Kibanov A.Ya. Personnel management in Russia: Monograph / A.Ya. Kibanov, I.B. Durakova, I.A. Esaulova, et al. M.: Infra-M, 2018. 240 p.

17. Kozlov A.V. Personnel support of agriculture in the conditions of innovative development. Dis. ... Doctor of Economics: 08.00.05: M., Research Institute of Economics, Labor and Management in rural households, 2015. 349 p .

18. Maslov E. V. Management of human resources of the enterprise. - M.: INFRA-M, 2010. - 312 p.
19. Mineva, O.K. Personnel management organizations: technologies of personnel development management: Textbook / O.K. Mineva, I.N. Akhunzhanova, T.A. Mordasova. M.: Infra-M, 2017. 539 p.
20. Mikhailina G.I. Personnel management: Textbook / G.I. Mikhailina, L.V. Matraeva. M.: Dashkov and Co., 2016. 280 p.
21. Nikolaev O.V. Development of the personnel potential of the Russian military-industrial complex: methodology and practice. Autoref. dis. ... Doctor of Economics: 08.00.05: M., Research Institute of Labor and Social Sciences. insurance. 2005. 56 p.
22. Odegov Yu.G. Personnel management: Textbook for bachelors / Yu.G. Odegov, G.G. Rudenko. Lyubertsy: Yurayt, 2016. 513 p.
23. Rudenko A.M., Kotlyarova V. V., Latysheva A. T. Personnel management. Textbook. Moscow: Phoenix. 2020. 320 p.
24. Modern trends in maintaining and developing the personnel potential of the military-industrial complex of the Russian Federation / Fedorov I. B., Baltyan V. K., Krutko P. D., Matveev V. I., Saveliev A. Ya. // Proceedings of the 2nd International Scientific Conference "Rocket and Space Technology: fundamental and applied problems". - M., 2005. - pp. 158-162.
25. Tebekin A.V. Strategic personnel management. Textbook. Moscow: KnoRus. 2020. 720 p.
26. Chulanova O.L. Personnel management based on competencies: Monograph. Moscow: Infra-M, 2018. 400 p.
27. Fedorova N.V. Personnel management of the organization / N.V. Fedorova, O.Y. Minchenkova. M.: KnoRus, 2018. 190 p.
28. Schlender P.E. Personnel management of the organization: Textbook. M.: University textbook: INFRA-M, 2011. 398 p.
29. Revenko N.F., Chikurova O.V., Silivanova O.A. The influence of a city-forming university on the demographic situation in a single-industry town // Bulletin of M.T. Kalashnikov IzhSTU. 2017. Volume 20, No. 3. pp.80-85.
30. Revenko N.F., Semenov V.V., Skhirtladze A.G. Improvement of organizational structures of management of maintenance and repair services of equipment of industrial enterprises. Yekaterinburg-Izhevsk: Publishing House of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2005.146p.
31. Berkutova T.A., Revenko N.F., Silivanova O.A. Problems of training and retraining of managers for defense industry enterprises in the upcoming sabotage: regional aspect // Bulletin of the Academy of Military Sciences. 2019. № 3.
32. Yelchaninov A. Diversification of products in the aircraft industry//Aviation EXplorer. 2020.
33. Diversification of the defense industry: the one who will change will succeed. <https://news.myseldon.com/ru/news/index/2636620299>
34. Rostec and Sirius will train personnel for diversification at defense enterprises. <https://rostec.ru/news//rostekh>
35. Zverev Yu. Life after the state defense order //Sonar 2050. 2019. <https://www.Sonar2050.org/publications/jizn-poste>
36. Diversification of the defense industry: how to capture the market by non-market methods. www.d-kvadrat.ru/ekonomika/
37. Diversification of the defense industry: initiate changes and change yourself// TSERS INES. <https://profiok.com/news/detail.php?IO=7912>].
38. Kuznetsov A. L. On the tasks of the university for training personnel in the conditions of diversification of the defense industry//Sat. mater. XII Vseros. the meeting "New personnel of the military-industrial complex: diversification of the defense industry and the implementation of national projects". Izhevsk: Publishing House of M. T. Kalashnikov IzhSTU, 2019. pp. 5-8.
39. Blokhina T.K., Ivushkin K.A. Principles of formation of the regional program of support of enterprises of the military-industrial complex // Regional economy: theory and practice. 2007. No.3(42). pp.15-19.

Received – 13 June 2022

Accepted for publication – 02 September 2022