

УДК 331.108:338.245

DOI: 10.28995/2073-6304-2024-4-8-24

Трансформация кадровой политики на предприятиях ОПК: проблемы и решения

Надежда И. Архипова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, 2506539@mail.ru*

Ольга Л. Седова

*Российский государственный гуманитарный университет
Москва, Россия, olga-sedova@yandex.ru*

Аннотация. В условиях многократного увеличения объема гособоронзаказа, повышения требований к качеству и срокам его выполнения предприятия ОПК остро нуждаются в мотивированных работниках с актуальными и востребованными компетенциями. На основе анализа статистических данных, результатов исследований профильных научно-исследовательских и консалтинговых организаций, мнений экспертов, практического опыта в статье показаны основные направления трансформации кадровой политики привлечения, удержания, мотивации всех категорий персонала предприятий ОПК.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, гособоронзаказ, кадровая политика, кадровое обеспечение, персонал

Для цитирования: Архипова Н.И., Седова О.Л. Трансформация кадровой политики на предприятиях ОПК: проблемы и решения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 4. С. 8–24. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-4-8-24

Transformation of HR policy at defense industry enterprises. Issues and solutions

Nadezhda I. Arkhipova

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, 2506539@mail.ru*

Ol'ga L. Sedova

*Russian State University for the Humanities
Moscow, Russia, olga-sedova@yandex.ru*

Abstract. In the context of a multiple increase in the volume of state defense orders, increasing requirements for the ordered products quality and deadlines for the orders implementation, defense industry enterprises are in dire need of motivated employees with relevant and in-demand competencies. Based on the analysis of statistical data, research results of specialized research and consulting organizations, expert opinions, and practical experience, the article shows the main directions of transformation of the personnel policy in attracting, retaining, and motivating all categories of personnel of the defense industry enterprises.

Keywords: military-industrial complex, state defense order, personnel policy, staffing, personnel

For citation: Arkhipova, N.I. and Sedova O.L. (2024), "Transformation of HR policy at defense industry enterprises. Issues and solutions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 8-24, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-4-8-24

Одна из национальных целей развития страны, определенных в Указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 г. № 309¹, – устойчивая и динамичная экономика и технологическое лидерство.

Важнейшим сектором экономики, который имеет большое значение для обеспечения национальной безопасности, суверенитета страны, развития экономики, является оборонно-промышленный комплекс (ОПК).

К оборонно-промышленному комплексу относятся более 6 тысяч предприятий и организаций, которые находятся в ведомственной подчиненности Минпромторга, Минобороны,

¹ Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации и на перспективу до 2036 года».

Роскосмоса, Росатома. При этом при выполнении государственного оборонного заказа (гособоронзаказ) принимают участие еще около 10 тысяч предприятий – «смежников»².

На предприятиях и в организациях ОПК занято более 4,5 млн человек, 25% которых работают в научных организациях и 75% – на промышленных предприятиях [Чернышева и др. 2024].

В условиях проведения специальной военной операции (СВО) перед предприятиями и организациями ОПК поставлены новые задачи по производству новой продукции, многократно выросли объемы гособоронзаказа, повысились требования к качеству и срокам его выполнения.

Решение этих вопросов во многом зависит от обеспеченности предприятий и организаций ОПК квалифицированными мотивированными работниками с актуальными и востребованными компетенциями, а также от трансформации кадровой политики.

Следует отметить, что вопросы кадровой политики предприятий ОПК в последние годы были предметом как теоретических, так и эмпирических исследований. Вопросам привлечения, адаптации, подготовки, мотивации персонала предприятий ОПК посвящены статьи Е.В. Каштановой, Т.В. Суваловой, Т.А. Беркутовой, Т.Н. Ивановой, Н.Ф. Ревенко, Н.В. Вейг, С.В. Докучаева, А.Е. Цивилевой, С.И. Довгучиц, С.С. Голубева и других авторов.

Е.В. Каштанова и Т.В. Сувалова в статье «Современные тенденции кадрового обеспечения предприятий оборонно-промышленного комплекса России: проблемы системы подготовки кадров и пути их решения» [Каштанова, Сувалова 2021] рассмотрели актуальные вопросы работы с кадрами на предприятиях ОПК в условиях цифровизации и диверсификации, при этом особое внимание уделив системе подготовки высококвалифицированных специалистов.

В исследовании Т.А. Беркутовой, Т.Н. Ивановой, Н.Ф. Ревенко [Беркутова и др. 2022] рассмотрены вопросы обеспечения предприятий ОПК управленческими кадрами. Авторы проанализировали влияние квалификации и компетенций руководителей предприятий ОПК на обоснованность и эффективность принимаемых ими управленческих решений.

² Кадровый национальный конгресс «ОПК: резервы и возможности». URL: <https://psb-academy.ru/news/tpost/75m5zae591-kadrovii-natsionalnii-kongress-opk-rezer> (дата обращения 20 июля 2024).

Вопросы привлечения и удержания квалифицированных и высококвалифицированных специалистов на предприятиях ОПК в условиях модернизации и трансформации организационной структуры рассмотрены Н.В. Вейг [Вейг 2023]. Автор показала важность четкой формулировки функций специалистов и определения необходимых для их выполнения навыков и компетенций, а также планирования карьерного роста и повышения квалификации персонала.

Следует отметить, что большинство публикаций о кадровой политике предприятий ОПК посвящено проблемам их обеспечения квалифицированными и высококвалифицированными кадрами.

Однако с началом СВО для выполнения гособоронзаказа на предприятиях ОПК возникла необходимость привлечения дополнительных трудовых ресурсов и повышения производительности труда персонала. При этом отмечается большая потребность в привлечении, удержании и мотивации не только управленцев, инженерно-технических специалистов, квалифицированных сотрудников, но и рабочих.

Новые проблемы кадрового обеспечения предприятий ОПК в условиях проведения СВО рассмотрены С.В. Докучаевым. Анализ практики привлечения персонала на предприятия ОПК в первый год СВО позволил автору сделать вывод об отсутствии эффективной государственной и корпоративной кадровой политики и необходимости перемещения нескольких сотен тысяч работников из гражданского сектора экономики в ОПК [Докучаев 2023]. Однако данное решение, с одной стороны, трудно реализуемо в условиях рыночной экономики, а с другой стороны, может привести к нарушению сбалансированности экономической системы.

Одному из новых подходов к решению проблемы кадрового обеспечения предприятий ОПК – переподготовке ветеранов СВО – посвящена статья А.Е. Цивилевой, С.И. Довгучиц, С.С. Голубева [Цивилева и др. 2023].

Таким образом, в работах большинства авторов рассмотрены проблемы обеспечения предприятий ОПК специалистами и управленцами. Исследования на тему трансформации кадровой политики привлечения, удержания, мотивации всех категорий персонала предприятий ОПК, а особенно рабочих, многочисленны и, как правило, носят фрагментарный характер. Это обуславливает необходимость дополнительного исследования данной проблемы.

Наиболее актуальной проблемой кадровой политики предприятий ОПК является проблема их кадрового обеспечения, т. е. привлечения работников.

Только за последние полтора года в ОПК было создано 520 тысяч новых рабочих мест. Для выполнения гособоронзаказа многие предприятия ОПК перешли на работу в три смены, что также увеличило потребность в рабочих кадрах.

Однако решение проблемы кадрового обеспечения предприятий ОПК затруднено из-за ситуации острого дефицита кадров на отечественном рынке труда, что обусловлено рядом причин.

Следует отметить негативную тенденцию снижения общей численности населения и численности трудоспособного населения страны.

Если в 2010 г. численность трудоспособных граждан в России составляла 88 млн человек; в 2023 г. – 76,3 млн человек; то на начало 2024 г. – 74,1 млн человек, из которых заняты экономической деятельностью только 61,3 млн человек³.

К основным причинам снижения численности трудоспособного населения на рынке труда можно отнести «демографическую яму» 1990-х гг., высокий уровень смертности во время пандемии коронавируса, частичную мобилизацию в связи с СВО. Одной из причин дефицита кадров на рынке труда является ограниченность свободных трудовых ресурсов, например, по состоянию на июль 2024 г. был зафиксирован рекордно низкий показатель уровня безработицы – 2,4%.

Согласно исследованию специалистов Института экономики РАН, с нехваткой квалифицированных специалистов столкнулись 86% отечественных компаний, общий дефицит кадров за 2023 г. составил 4,8 млн человек [Ахапкин 2023].

При этом можно отметить дисбаланс между спросом и предложением на рынке труда, когда рост количества вакансий значительно превышает рост количества резюме.

Если проанализировать ситуацию на рынке труда по индексу hh, который показывает соотношение количества резюме и количество вакансий, то в целом по состоянию на апрель 2024 г. он составлял 3,6, что свидетельствует о дефиците соискателей.

По данным службы исследований Head Hunter, можно говорить об умеренном уровне конкуренции за рабочие места

³ Росстат. Официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 26 июля 2024).

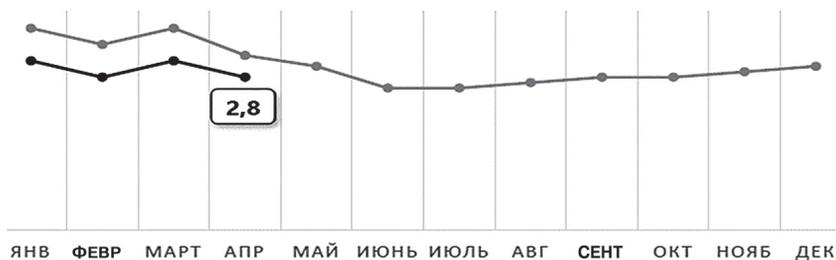


Рис. 1. Индекс hh в профессиональной сфере «Производство, сервисное обслуживание»⁴

только при значении индекса выше 4,0; высоком уровне конкуренции – выше 8,0 и крайне высоком уровне конкуренции при значении индекса более или равном 12.

Непростая ситуация сложилась на рынке труда в профессиональной сфере «Производство, сервисное обслуживание», к которой относится большинство предприятий ОПК (рис. 1).

Как видно на рис. 1, индекс hh по состоянию на апрель 2024 г. в сфере «Производство, сервисное обслуживание» составлял всего 2,8.

Еще более неблагоприятная ситуация отмечается на рынке труда в категории «Рабочий персонал» (рис. 2).

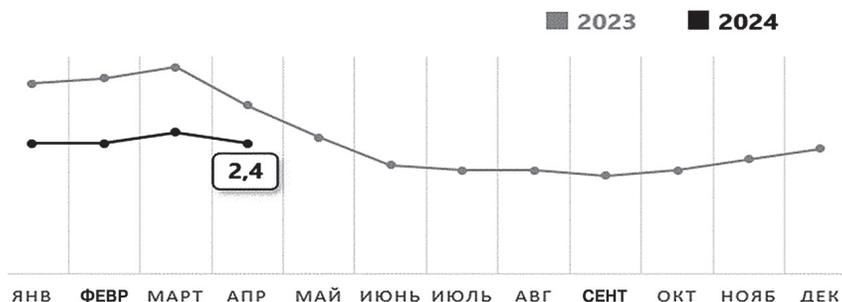


Рис. 2. Индекс hh в категории «Рабочий персонал»⁵

⁴ Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда. URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения 25 июля 2024).

⁵ Там же.



Рис. 3. Изменение количества вакансий и резюме в марте 2024 г. по отношению к марту 2023 г.⁶

Индекс hh, который равен 2,4, свидетельствует об отсутствии конкуренции за рабочие места в категории «Рабочие», в том числе на предприятиях ОПК.

При этом следует отметить устойчивую тенденцию роста активных вакансий и снижение количества активных резюме соискателей на рынке труда. Так, согласно данным службы исследований Head Hunter, рост среднего числа активных вакансий в 2024 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. составил 38%, а активных резюме – только 1%.

На кадровую обеспеченность предприятий ОПК, которые расположены практически во всех федеральных округах, значительное влияние оказывает и дисбаланс региональных рынков труда.

Изменение количества вакансий и резюме в марте 2024 г. по отношению к марту 2023 г. на региональных рынках труда приведено на рис. 3.

Как видно на рис. 3, дисбаланс вакансий и резюме отмечается на всех региональных рынках труда, например, в Центральном федеральном округе (ЦФО), где расположено 41,8% всех предприятий ОПК, количество активных вакансий увеличилось на 4,3%, при этом количество активных резюме уменьши-

⁶ Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда.

лось на 2,9%. В некоторых федеральных округах дисбаланс вакансий и резюме является еще более значительным, например, в Южном федеральном округе, в котором расположено 6,3% предприятий ОПК, количество активных вакансий увеличилось на 7,7%, при этом количество активных резюме уменьшилось на 3,1%.

Многие предприятия и организации ОПК являются градообразующими, расположены в малых городах, что значительно затрудняет привлечение в них дополнительного персонала. Однако даже на предприятиях ОПК, расположенных в крупных городах, проблема кадровой обеспеченности является чрезвычайно актуальной.

Например, в Казани потребность авиационных предприятий в кадрах превышает общую численность безработных граждан. В АО «НПК «Уралвагонзавод» из-за дефицита рабочих были вынуждены трудоустраивать граждан, которые по решению суда были приговорены к принудительным работам⁷.

Таким образом, первая проблема кадровой политики предприятий ОПК – это проблема их кадрового обеспечения, т. е. привлечения работников.

На государственном и региональном уровнях принимаются определенные меры по содействию предприятиям ОПК в кадровом обеспечении. В январе 2022 г. Минтрудом России был принят Приказ об утверждении нового стандарта по оказанию государственной услуги содействия работодателям в подборе работников⁸, а в ноябре 2022 г. утверждены Методические рекомендации об организации обеспечения кадровой потребности предприятий отдельных приоритетных отраслей⁹.

В соответствии с данными документами на общероссийской платформе «Работа России» создана экосистема цифровых сервисов по кадровому обеспечению компаний, которая включает комплекс сервисов по подбору работников, их подготовке и содействию реализации кадровой политики. Служ-

⁷ Кадровый национальный конгресс «ОПК: резервы и возможности». URL: <https://psb-academy.ru/news/tpost/75m5zae591-kadrovii-natsionalnii-kongress-opk-rezer> (дата обращения 20 июля 2024).

⁸ Приказ Минтруда России от 28.01.2022 № 26 «Об утверждении стандарта деятельности по осуществлению полномочия в сфере занятости населения по оказанию государственной услуги содействия работодателям в подборе необходимых работников».

⁹ Приказ Минтруда России от 02.11.2022 № 704 «Об утверждении методических рекомендаций по организации обеспечения кадровой потребности предприятий отдельных приоритетных отраслей».

бы занятости населения стали не просто размещать вакансии предприятий, а выполнять для них роль кадровых консультантов по вопросам привлечения работников.

За каждым предприятием, который входит в реестр приоритетных отраслей (по их заявлению), закрепляется персональный менеджер из расчета не менее одного на одно предприятие и не менее одного в расчете на 200 заявленных предприятием вакансий¹⁰.

Персональный менеджер информирует, консультирует и оказывает помощь в составлении описания вакансий, их размещения на едином цифровом портале, в подборе работников. Основными направлениями содействия служб занятости населения предприятиям ОПК по вопросам привлечения работников являются проведение анализа актуального состояния рынка труда и формирование описания вакансий с использованием «конструктора вакансий», продвижение вакансий, а также возможность оценки профессиональных компетенций соискателей путем проведения видеопереговоров, онлайн-тестирования и т. д.

В функции персонального менеджера предприятия входит составление перечня подходящих кандидатур работников, который формируется в автоматизированном режиме с использованием технологии интеллектуального поиска на единой цифровой платформе (ЕЦП) или в ручном режиме. В случае отсутствия подходящих кандидатур персональный менеджер составляет перечень кандидатов по смежным профессиям или кандидатов из других (соседних) регионов.

В мае 2024 г. было принято Постановление Правительства РФ № 685¹¹, в соответствии с которым предприятия и организации, осуществляющие деятельность в приоритетных отраслях экономики, могут получить субсидии Фонда пенсионного и социального страхования для компенсации затрат, связанных с трудоустройством новых работников.

Аналогичные меры содействия кадровому обеспечению предприятий реализуются и на отраслевом уровне. Например, в ОПК создан Федеральный кадровый центр и функционирует электронный сервис «Содействие трудоустройству», на кото-

¹⁰ Методические рекомендации по организации обеспечения кадровой потребности предприятий отдельных приоритетных отраслей. Утв. Приказом Минтруда России от 02.11.2022 № 704.

¹¹ Постановление Правительства РФ от 27.05.2024 № 685 «О внесении изменений в Постановление Правительства Российской Федерации от 13 марта 2021 г. № 362».

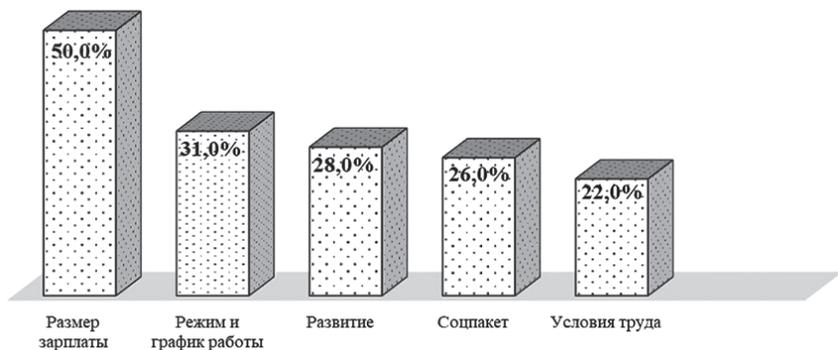


Рис. 4. Факторы выбора работы в России (опрос ВЦИОМ, апрель 2024 г.)

ром предприятия и организации могут размещать актуальные вакансии.

Большую роль в кадровом обеспечении предприятий ОПК играют корпоративные HR-службы. Можно выделить два основных условия, которые способствуют успеху привлечения работников в компанию:

- привлекательность компании для соискателей;
- активность и заметность работодателя на рынке труда по сравнению с конкурентами.

Рассмотрим, какие факторы являются привлекательными для привлечения работников в организацию.

В апреле 2024 г. ВЦИОМ был проведен опрос о предпочтительных факторах выбора работы (рис. 4).

Согласно результатам исследования, более 50% респондентов в качестве основного фактора выбора работодателя отметили уровень заработной платы, 31% – удобный режим и график работы¹².

В условиях большой потребности предприятий ОПК в рабочих представляют интерес результаты исследования Центра развития «НОВАЯ ЭРА»¹³, целью которого являлось определение уровня готовности молодежи (студентов средних профессиональных и высших образовательных организаций)

¹² Не только деньги, или как выбирают работу в России. URL: <https://wciom.ru/expertise/ne-tolko-dengi-ili-kak-vybirajut-rabotu-v-rossii> (дата обращения 20 июля 2024).

¹³ Урал и Сибирь: рабочие профессии и молодежь. URL: <https://new-era.space/center/nir/1647/> (дата обращения 24 июля 2024).

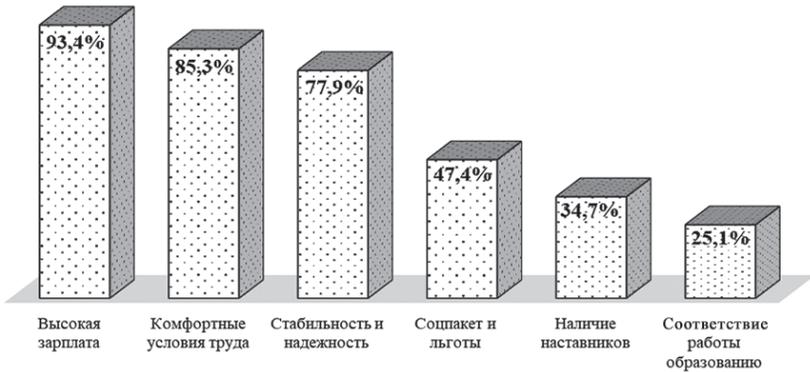


Рис. 5. Факторы мотивации молодежи при выборе работодателя (опрос Центра развития «Новая Эра»)

осваивать рабочие профессии и работать в промышленности (рис. 5).

Приведенные данные позволяют сделать вывод о том, что хотя уровень денежного вознаграждения остается главным фактором выбора работы, но не менее важными являются условия и удобный график работы, ее стабильность и надежность.

Следует отметить, что в настоящее время основными факторами привлечения работников на предприятия ОПК являются предоставление отсрочки молодым людям от мобилизации и конкурентный уровень заработной платы.

Вместе с тем потребность соискателей в удобном графике работы и хороших условиях труда на предприятиях ОПК не всегда может быть обеспечена.

Так, при выполнении гособоронзаказа в соответствии с Постановлением Правительства РФ «Об особенностях правового регулирования трудовых отношений в отдельных организациях, их структурных подразделениях и отдельных производственных объектах» от 01 августа 2022 г. № 1365¹⁴ работники предприятий ОПК могут быть отозваны из отпуска, привлечены к сверхурочной работе без их согласия (табл. 1).

Привлекательность компании для соискателей во многом зависит от внешнего HR-бренда, т. е. образа организации как работодателя на внешнем рынке труда.

¹⁴ Постановление Правительства РФ от 01.08.2022 № 1365 «Об особенностях правового регулирования трудовых отношений в отдельных организациях, их структурных подразделениях и отдельных производственных объектах».

Таблица 1

Особенности правового регулирования трудовых отношений
на предприятиях ОПК

Трудовой кодекс РФ	Постановление Правительства РФ от 01.08.2022 № 1365
Привлечение работника к сверхурочной работе допускается только с его письменного согласия (ст. 99)	Привлечение работника к сверхурочной работе при выполнении гособоронзаказа в течение года без их согласия (п. 2а)
Продолжительность сверхурочной работы не более четырех часов в течение 2 дней подряд (ст. 99)	Продолжительность сверхурочной работы не более четырех часов ежедневно (п. 2а)
График сменности доводится до сведения работника не менее, чем за 1 месяц до его введения (ст. 103)	График сменности доводится до сведения работника не менее, чем за 3 дня до его введения (п. 2б)
Продолжительность непрерывного отдыха не менее 42 часов в неделю (ст. 110)	Продолжительность непрерывного отдыха не менее 24 часов в неделю (п. 2в)

У многих соискателей в настоящее время представление о предприятии ОПК часто ассоциируется с тяжелыми условиями труда, традиционными технологиями, авторитарным стилем управления. Для формирования положительного внешнего HR-бренда организации необходимо, чтобы представленная информация о компании на рынке труда совпадала с ожиданиями представителей целевой аудитории. Решение этой задачи предполагает проведение аудита существующего HR-бренда с использованием специальных методик и разработки на каждом предприятии ОПК уникального ценностного предложения работодателя и креативной концепции его продвижения.

Не менее важным направлением кадровой политики на предприятиях ОПК, наряду с привлечением персонала, является его удержание и повышение производительности труда.

Результаты исследования основных причин увольнения работников на предприятиях ОПК¹⁵ приведены на рис. 6.

Как показали результаты исследования, основными причинами увольнения работников на предприятиях ОПК являются

¹⁵ Кадровый национальный конгресс «ОПК: резервы и возможности».

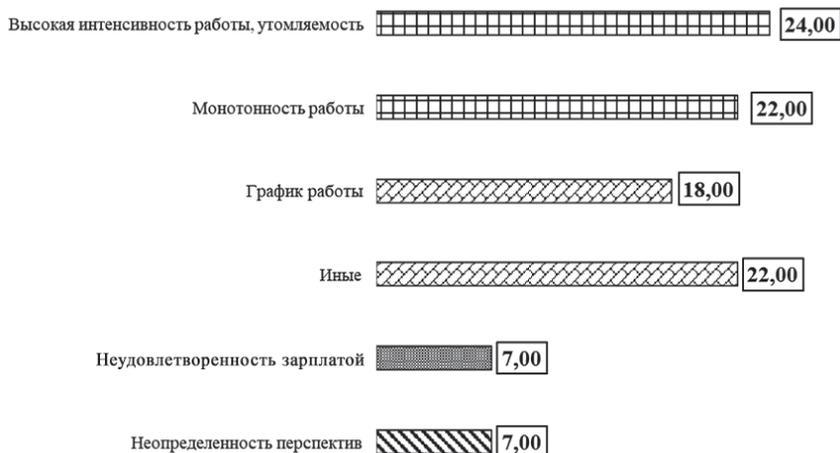


Рис. 6. Основные причины увольнения работников ОПК

высокая интенсивность работы, которая вызывает повышенный уровень утомляемости, монотонность труда и нестандартные режимы труда и отдыха.

С одной стороны, условия интенсивной работы на предприятиях ОПК позволяют работникам на линейных позициях увеличить уровень своего денежного дохода, но, с другой стороны, это ведет к переутомлению, выгоранию, снижению качества работы и в итоге является одной из основных причин текучести кадров.

В связи с этим важным направлением кадровой политики предприятий ОПК является управление здоровьем и благополучием персонала.

Несмотря на наличие международных стандартов в области управления здоровьем и благополучием персонала, разработанных ИСО, и типовых корпоративных программ, разработанных Минздравом России, формирование и реализация программы на конкретном предприятии должна учитывать актуальные потребности его работников.

Как показали результаты исследований, большинство работников отмечают необходимость поддержания не только физического, но и эмоционального, социального, профессионального, финансового благополучия (рис. 7).

Основными целями программ управления здоровьем и благополучием персонала в этих условиях становятся поддержка

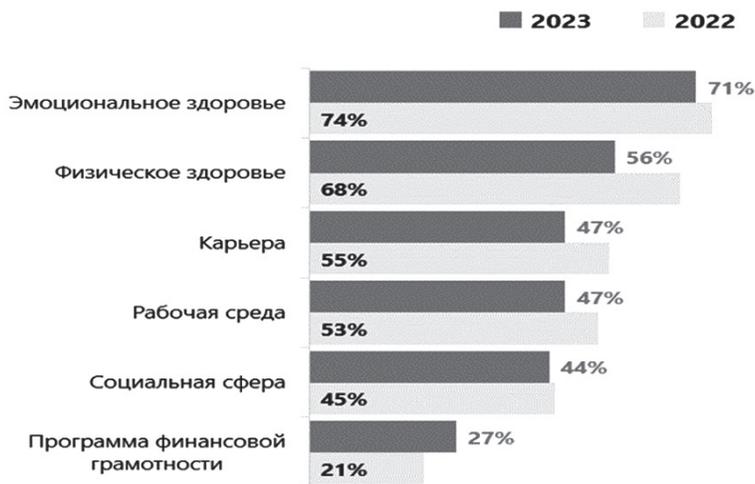


Рис. 7. Основные направления программ управления здоровьем и благополучием персонала¹⁶

сотрудников, их профессиональное развитие, формирование человекоцентричной организационной культуры.

Одним из важных факторов удержания персонала на предприятиях ОПК является возможность профессионального развития и карьерного роста работников.

На отраслевом уровне в составе Федерального кадрового центра ОПК созданы структуры по вопросам обучения и формирования резерва кадров для предприятий отрасли. На федеральном уровне реализуется программа «Время героев» для обучения участников СВО и формирования из них резерва управленческих кадров.

Однако данные программы профессионального развития ориентированы в основном на специалистов и управленцев предприятий ОПК. Представляется целесообразным на каждом предприятии и в каждой организации ОПК разработать индивидуальные профессиональные и карьерные треки для каждого работника с учетом его потенциала и потребностей организации. Программы обучения рабочих могут служить основанием для повышения их квалификационного разряда и планирования горизонтального карьерного роста.

¹⁶ Программы заботы о сотрудниках. URL: [https:// https://hhcdn.ru/file/17713958.pdf](https://hhcdn.ru/file/17713958.pdf) (дата обращения 25 июля 2024).

Таким образом, чтобы удержать сотрудников и повысить эффективность их профессиональной деятельности необходимо:

- повысить уровень их удовлетворенности различными аспектами работы, что формирует желание продолжать трудиться на предприятии;
- повысить уровень лояльности работников, т. е. их приверженности организации и желания рекомендовать ее в качестве хорошего работодателя;
- повысить уровень вовлеченности персонала, когда сотрудники отождествляют цели организации с личными целями и готовы выполнять дополнительный объем работы.

Формирование вовлеченности персонала конкретного предприятия должно быть основано на результатах ряда исследований с использованием современных метрик, на основе которых принимаются управленческие решения по трансформации кадровой политики.

Таким образом, решение новых задач, поставленных перед предприятиями ОПК, обусловило необходимость трансформации кадровой политики, внедрения инновационных HR-технологий и значительного расширения функций HR-служб.

Литература

- Ахапкин 2023 – *Ахапкин Н.Ю.* Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 7–25.
- Беркутова и др. 2022 – *Беркутова Т.А., Иванова Т.Н., Ревенко Н.Ф.* Факторы обеспечения процессов диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса управленческими кадрами // Организатор производства. 2022. Т. 30. № 3. С. 67–78.
- Вейг 2023 – *Вейг Н.В.* Кадровое обеспечение модернизации предприятий оборонно-промышленного комплекса // Экономические науки. 2023. № 7 (224). С. 209–212.
- Докучаев 2023 – *Докучаев С.В.* Проблемы кадрового обеспечения предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) в условиях специальной военной операции // Молодежь и наука: Материалы Международной научно-практической конференции (26 мая 2023 г., Нижний Тагил). Нижний Тагил: НТИ (филиал) УрФУ, 2023. С. 175–177.
- Каштанова, Сувалова 2021 – *Каштанова Е.В., Сувалова Т.В.* Современные тенденции кадрового обеспечения предприятий оборонно-промыш-

ленного комплекса России: проблемы системы подготовки кадров и пути решения // *E-Management*. 2021. Т. 4. № 4. С. 86–96. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-4-86-96>

Цивилева и др. 2023 – Цивилева А.Е., Довгучиц С.И., Голубев С.С. Перспективы и возможности обеспечения кадрового суверенитета оборонно-промышленного комплекса России в современных условиях // Молодежь. Наука. Инновации в оборонно-промышленном комплексе: Сб. М., 2023. С. 193–197.

Чернышева, Ивашина, Савич 2024 – Чернышева Г.Н., Ивашина Т.Б., Савич Ю.А. Современное состояние оборонно-промышленного комплекса России // *Регион: системы, экономика, управление*. 2024. № 1 (64). С. 134–142.

References

Akhapkin, N.Yu (2023), “Russian economy under sanctions: dynamics and structural changes”, *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 6, pp. 7-25.

Berkutova, T.A. (2022), “Factors of providing the processes of diversification of defense industry enterprises with managerial personnel”, *Organizer of Production*, vol. 30, no. 3, pp. 67-78.

Chernysheva, G.N., Ivashina, T.B. and Savich, Yu.A. (2024), “The current state of the defense-industrial complex of Russia”, *Region: systems, economy, management*, no. 1 (64), pp. 134-142.

Dokuchaev, S.V. (2023), “Problems of staffing of enterprises of the military-industrial complex (MIC) in the context of a special military operation”, *Molodezh' i nauka: Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. (26 maya 2023 g., Nizhnii Tagil)* [Youth and Science. Proceedings of the international scientific and practical conference (May 26, 2023, Nizhny Tagil)], NTI (filial) UrFU, Nizhny Tagil, Russia, pp. 175-177.

Kashtanova, E.V. and Suvalova, T.V. (2021), “Current trends in enterprises staffing of the Russian Defense Industry Complex: Personnel training system's problems and solutions”, *E-Management*, vol. 4, no. 4, pp. 86-96. URL: <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-4-86-96>.

Tsvileva, A.E., Dovguchits, S.I. and Golubev, S.S. (2023), “Prospects and possibilities for ensuring personnel sovereignty of the Russian dmilitary-industrial complex of in modern conditions”, *Molodezh'. Nauka. Innovatsii v oboronno-promyshlennom komplekse, sbornik докладов* [Youth. Science. Innovations in the defense-industrial complex], Moscow, Russia, pp. 193-197.

Veig, N.V. (2023), “Personnel support of modernization of enterprises of the military-industrial complex”, *Economic Sciences*, no. 7 (224), pp. 209-212.

Информация об авторах

Надежда И. Архипова, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 2506539@mail.ru

Ольга Л. Седова, кандидат технических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; olga-sedova@yandex.ru

Information about the authors

Nadezhda I. Arkhipova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 2506539@mail.ru

Olga L. Sedova, Cand. of Sci. (Engineering), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miuskaya Square, Moscow, Russia, 125047; olga-sedova@yandex.ru