

Раздел 1

**РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ.
ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ КОМПЛЕКСЫ**

УДК 331.108.2+338.43.02

DOI 10.22213/2618-9763-2022-2-6-12

Т. А. Беркутова, доктор экономических наук, доцент

А. В. Махова

ФГУП ВНИИ «Центр», Москва, Россия

**ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К ПРЕОБРАЗОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА
ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

Радикальные изменения, возникающие в связи со снижением государственного оборонного заказа и необходимостью проведения диверсификации на предприятиях оборонно-промышленного комплекса (ОПК) для обеспечения внутреннего рынка высокотехнологичной продукцией двойного и гражданского назначения, инициируют изменения в сфере управления кадровой составляющей производства персоналом предприятия. Особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить экономическую эффективность диверсифицируемого предприятия ОПК. Поскольку различные формы и виды диверсификации имеют свои кадровые преимущества и недостатки, то их необходимо учитывать при преобразовании системы управления персоналом на диверсифицируемых предприятиях ОПК.

Рассмотрены сложившиеся на практике виды и формы проведения диверсификации и осуществлена попытка выявления наиболее применяемых при диверсификации предприятий ОПК. Осуществлен анализ преимуществ и недостатков существующих подходов к преобразованию управления персоналом («системный подход», «процессный подход», «функциональный подход», «диагностический подход», «ситуационный подход», «проектный подход») и сделана попытка обосновать подход к преобразованию управления персоналом, адекватный специфике диверсифицированного предприятия. Наиболее предпочтительным авторы считают диагностический подход, показывающий сильные и слабые стороны диверсифицируемого предприятия, его потенциал, предоставляющий возможность выработать систему управления персоналом, максимально учитывающую специфические особенности технологии и организации производства диверсифицируемого предприятия ОПК при различных видах и формах диверсификации.

Ключевые слова: диверсификация; кадры; система; преобразование; подходы.

Введение

В условиях экономической и политической нестабильности и присущей им высокой степени неопределенности факторов внешней среды локомотивом социально-экономического развития является «диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК)» [1], обеспечивающая внутренний рынок высокотехнологичной продукцией гражданского и двойного назначения. Для использования потенциальных возможностей диверсифи-

кации предприятий ОПК необходимо совершенствовать не только положения в области разработки новых форм и методов управления диверсификацией предприятий ОПК, но и системы управления персоналом, являющихся одной из важных подсистем управления предприятия, позволяющих повысить экономическую эффективность диверсифицируемого производства за счет использования компетенций высококвалифицированных работников военного производства на производстве продукции граждан-

данского назначения. Ученые-экономисты, занимающиеся исследованиями в области управления персоналом, отмечают, что «несмотря на очевидную значимость вопросов построения системы управления персоналом, адекватной специфике диверсифицированного предприятия они слабо проработаны как в теории, так и в практике предприятий различных сфер и отраслей» [2, с. 154], в том числе и в практике предприятий ОПК в происходящей диверсификации. Поэтому исследования в области определения подхода к преобразованию системы управления персоналом конкретного диверсифицируемого предприятия ОПК имеют как теоретико-методологическое, так и практическое значение.

В статье предпринята попытка аналитического обоснования предпочтительного подхода, учитывающего не только особенности конкретного диверсифицируемого предприятия и факторы внешней и внутренней среды его функционирования, но и предполагаемые виды и формы диверсификации предприятия ОПК в условиях ограниченных ресурсов.

Обзор литературы

Существует несколько подходов к преобразованию системы управления персоналом: «системный подход», «процессный подход», «функциональный подход», «диагностический подход», «ситуационный подход», «проектный подход» [3–8]. Проведенный анализ преимуществ и недостатков вышеперечисленных подходов к преобразованию систем управления персоналом позволил прийти к заключению, что для предприятий ОПК, осуществляющих диверсификацию, предпочтителен диагностический подход, обеспечивающий эффективное функционирование организации, поскольку «...с помощью данного подхода организация приобретает конкурентоспособный персонал, способный достигать поставленные цели с наименьшими затратами за счет своей профессиональной компетентности» [9, с. 56].

Поскольку система управления персоналом диверсифицируемого предприятия в значительной степени обуславливается специфическими особенностями конкретного предприятия ОПК и факторами внешней и внутренней среды, следует учитывать следующее:

– для правильного обоснования стратегии преобразования системы управления персоналом диверсифицируемого предприятия ОПК необходимо принимать во внимание специфические особенности выпускаемой продукции, технологии и организации производства и труда на предприятии;

– при преобразовании системы управления персоналом предприятий ОПК при диверсификации необходимо учитывать специфику видов и форм диверсификации.

Как отмечают В. Н. Махнушина и А. Н. Шинкевич, «в современной экономической теории и практике не сложилось единого подхода в выделении видов и форм проведения диверсификации» [10, с. 1467].

Тенденции выбора вида и формы предполагаемой диверсификации предприятия оборонно-промышленного комплекса

Рассмотрим сложившиеся на практике формы и виды проведения диверсификации и осуществим попытку выявления наиболее часто применяемых при диверсификации предприятий ОПК (табл. 1, 2).

Все эти виды и формы диверсификации подробно описаны в литературных источниках. Поскольку каждые из видов и форм диверсификации обладают свойственными только им преимуществами и недостатками, то при разработке или преобразовании системы управления персоналом диверсифицируемого предприятия ОПК эти преимущества и недостатки «надо в обязательном порядке анализировать, сопоставлять и учитывать» [17, с. 155], чтобы не повторять ошибок конверсии предприятий ОПК 90-х годов XX столетия.

Таблица 1. Формы диверсификации

Table 1. Forms of diversification

Признак классификации	Формы диверсификации
По степени охвата	Узкая (внутриотраслевая). Широкая (смежноотраслевая, межотраслевая). Корпоративная
В зависимости от задействованных ресурсов	Экстенсивная. Интенсивная
По отношению к централизации	Деконцентрическая (проводимая извне). Изоцентрическая (проводимая внутри предприятия)
По способу проведения	Внешнего роста (слияние, экспансия, поглощение, присоединение, содействие, создание совместного предприятия). Внутреннего роста (инвестирование, адаптация)
По характеру установления и распределения функций	Через внутренний рынок капитала. Через реструктурирование. Посредством передачи специфических знаний между подразделениями. Через разделение функций и ресурсов

Составлено авторами на основе [11, с. 1465] и дополнено.

Таблица 2. Виды диверсификации

Table 2. Types of diversification

Виды диверсификации		
Родственная (<i>связанная, концентрическая</i>)	Горизонтальная (<i>центрированная</i>)	Полная. Частичная. Расширение номенклатуры. Географическое расширение
	Вертикальная	Прямая. Обратная
	Диагональная	—
	Смешанная	—
Неродственная (<i>несвязанная, сторонняя, побочная, латеральная, конгломератная, центральная</i>)	—	—
Комбинированная	—	—

Составлено авторами на основе [12–16].

С этой целью для каждого конкретного предприятия ОПК необходимо определить организационные вид и форму предполагаемой диверсификации, учитывая, что выбор вида и формы проведения диверсификации предприятия ОПК и, как следствие, построения или развития системы управления персоналом обусловлены специфичными ограничениями:

– *во-первых*, согласно указу президента РФ¹ предприятия ОПК должны обеспечить внутренний рынок высокотехнологичной

продукцией *двойного* и гражданского назначения;

– *во-вторых*, необходимость соблюдения режима государственной тайны, секретности и собственной экономической безопасности.

Для большинства предприятий ОПК, выбирающих стратегию выхода на рынок с продукцией *двойного назначения*, эти ограничения в совокупности, как свидетельствует анализ опыта отечественных диверсифицированных предприятий ОПК, *диктуют*

¹ Указ Президента Российской Федерации «О реализации планов (программ) строительства и развития Вооруженных Сил Российской Федерации, других войск, воинских формирований и органов и модернизации ОПК» от 07.05.2012 г. № 603. URL: <https://base.garant.ru/70170938/> (дата обращения: 19.05.2022).

целесообразность использования диверсификации в родственный бизнес – родственной горизонтальной частичной диверсификации.

В чем же заключаются преимущества родственной горизонтальной частичной диверсификации для предприятий ОПК с точки зрения построения или развития системы кадрового управления персоналом?

При выпуске продукции двойного назначения кадровые преимущества при родственной горизонтальной частичной диверсификации для предприятий ОПК заключаются в том, что единая кадровая служба обслуживает и военное и диверсифицированное производство, а отработанные технологии и методы управления персоналом при производстве военной продукции могут быть использованы на создаваемом производстве для гражданского рынка. Как свидетельствует опыт предприятий ОПК, при выпуске продукции двойного назначения могут возникнуть (и возникают) проблемы встраивания действующего управленческого персонала в рыночную экономику вследствие того, что «Оборонные предприятия 80 лет работали в других условиях, и они не станут сразу коммерчески мобильными с иной системой затрат, иной ценовой и маркетинговой политикой и привычными работать с одним заказчиком, придется менять менталитет» [18] из-за неспособности рационально управлять деятельностью при выходе на конкурентоспособный рынок гражданской продукции по причине отсутствия опыта изыскания ниши рынка, продвижения гражданской продукции на рынках, опыта конкуренции на гражданских рынках, что обуславливает необходимость развертывания абсолютно новой организационной системы и поиска, отбора и подготовки рыночно ориентированных специалистов.

Здесь возможны три варианта:

- привлечение специалистов требуемой квалификации со стороны,
- подготовка специалистов требуемой квалификации,
- переподготовка имеющихся на предприятии специалистов управленческого профиля.

Наиболее привлекательным, с точки зрения времени, естественно, является вариант привлечения специалистов требуемой квалификации со стороны. В этом случае не исключаются явные «кадровые риски в виде отсутствия или дефицита на рынке труда специалистов требуемой квалификации, высокой стоимости привлечения таких специалистов, конфликты и текучесть персонала как высоковероятные спутники начальных этапов формирования новых коллективов» [19, с. 156]. Вариант подготовки специалистов требуемой квалификации в системе высшего образования длителен во времени. И получается, что наиболее реальным является вариант переподготовки имеющихся на предприятии специалистов управленческого профиля, что и осуществляется на практике в корпоративных академиях Ростеха, Росатома, в МГТУ имени Н. Э. Баумана, в Высшей школе экономики и в ряде других вузов, т. е. «...диверсификация, происходящая в ОПК, ставит в ранг приоритетных задач развитие и постоянное совершенствование профессиональных компетенций руководителей и специалистов» [20].

Как следует из литературных источников, для большинства предприятий ОПК, выбирающих стратегию выхода на рынок с продукцией двойного назначения, родственная горизонтальная частичная диверсификация – это общая тенденция. При этом исследователи отмечают, что ввиду разнообразия видов и форм диверсификации практически «невозможна выработка единой для любого диверсифицированного предприятия кадровой стратегии и системы управления персоналом» [21, с. 154].

Поэтому на практике каждое предприятие ОПК выбирает свою индивидуальную стратегию диверсификации. Например, концерн «Уралвагонзавод», «с 1990 года имеющий диверсифицированную линейку продукции помимо “«Sambre et Meuse”» [22], использовал *родственную вертикальную диверсификацию.*

Выводы

Осуществлена попытка аналитического обоснования предпочтительного подхода,

учитывающего не только особенности конкретного диверсифицируемого предприятия и факторы внешней и внутренней среды его функционирования, но и предполагаемых видов и форм диверсификации предприятия ОПК в условиях ограниченных ресурсов. На наш взгляд, наиболее предпочтительным является диагностический подход, дающий представление о сильных и слабых сторонах диверсифицируемого предприятия, его потенциальных возможностях и предоставляющий возможность преобразовать систему управления персоналом, максимально учитывающую специфические особенности технологии и организации производства диверсифицируемого предприятия ОПК при различных видах и формах диверсификации.

Библиографические ссылки

1. Беркутова Т. А. Ресурсный потенциал предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях военно-гражданской интеграции // Вестник ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. 2018. № 4. С 51–59.
2. Иванов И. Я. Концепция формирования управления персоналом в процессе консалтинга диверсификационных предприятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 4. С. 153–158.
3. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 416 с.
4. Иванов И. Я. Модели использования проектного подхода к управлению персоналом диверсифицируемого предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 2. С. 30–33.
5. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. Москва : Дело, 1993. 274 с.
6. Коноплева Г. И. Диагностический подход к управлению персоналом // Альманах современной науки и образования. 2017. № 1 (115). С. 56–59.
7. Мороз О. Н. Управление персоналом : учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1. Новосибирск : СГГА, 2012. 155 с.
8. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / И. Б. Тесленко и др. ; Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2015. 80 с.
9. Коноплева Г. И. Диагностический подход к управлению персоналом // Альманах современной науки и образования. Тамбов : Грамота. 2017. № 1 (115). С. 56–59.
10. Махнушина В. Н., Шинкевич А. Н. Современные виды и формы диверсификации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 10. С. 1459–1468. URL: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (дата обращения: 19.05.2022).
11. Там же. С. 1459–1468. URL: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (дата обращения: 19.05.2022).
12. Иванов И. Я. Концепция формирования управления персоналом в процессе консалтинга диверсификационных предприятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 4. С. 153–158.
13. Махнушина В. Н., Шинкевич А. Н. Современные виды и формы диверсификации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16. № 10. С. 1459–1468. URL: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (дата обращения: 19.05.2022).
14. Котляревская И. В., Ильшева М. А., Смирнов К. В. Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации : монография. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. 104 с.
15. Махновская Е. Е. Процессы и методы разработки и реализации стратегии диверсификации в современных производственных системах : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук: 08.00.05. Москва : РГЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. 217 с.
16. Прищепенко Е. А. Влияние различных видов диверсификации на стратегию развития и конкурентные преимущества компании // Вестник НГУ. Серия «Социально-экономические науки». 2007. Т. 7, вып. 2. С. 53–61.
17. Иванов И. Я. Концепция формирования управления персоналом в процессе консалтинга диверсификационных предприятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 4. С. 153–158.
18. Задачи, успехи, особенности развития, рыночные перспективы // Диверсификация ОПК РФ // Промышленный еженедельник. 2020, 23–29 марта. № 10 (778). URL: <http://www.prom-weekly.ru/2020-10-1.php> (дата обращения: 24.05.2022).
19. Иванов И. Я. Концепция формирования управления персоналом в процессе консалтинга

диверсификационных предприятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 4. С. 153–158.

20. Лебедева Н. В. Обучение взрослых в системе переподготовки и повышения квалификации. Москва : Перо, 2013. 166 с.

21. Иванов И. Я. Концепция формирования управления персоналом в процессе консалтинга диверсификационных предприятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 4. С. 153–158.

22. Уралвагонзавод // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 19.05.2022).

References

1. Berkutova T.A. [Resource potential of enterprises of the military-industrial complex in the conditions of military-civil integration] *Vestnik IzhSTU named after M. T. Kalashnikov*, 2018, no. 4, pp. 51-59. (in Russ.).

2. Ivanov I.Ya. [The concept of formation of personnel management in the process of consulting diversified enterprises] // *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "E`konomika"*, 2012, no. 4, pp. 153–158. (in Russ.).

3. Dobrovinskij A.P. *Upravlenie personalom v organizacii : uchebnoe posobie* [Personnel management in the organization, textbook], Tomsk, Publ. House of Tomsk Polytechnic University 2011, 416 p. (in Russ.).

4. Ivanov I.Ya. [Models of using the project approach to personnel management of a diversified enterprise] *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Jekonomika"*, 2013, no. 2, pp. 30–33. (in Russ.).

5. Ivanczevich Dzh.M., Lobanov A.A. [Human resources management: basics of personnel management] *Chelovecheskie resursy` upravleniya: osnovy` upravleniya personalom*. Moscow, Case Publ., 1993, 274 p. (in Russ.).

6. Konoplyova G.I. [Diagnostic approach to personnel management] *Al`manakh sovremennoj nauki i obrazovaniya*, 2017, no. 1 (115), pp. 56-59. (in Russ.).

7. Moroz O.N. *Upravlenie personalom : uchebnoe posobie. V 2 ch. Ch. 1* [Personnel management, textbook. In 2 parts. Part 1]. Novosibirsk, SGGA Publ., 2012. 155 p. (in Russ.).

8. Teslenko I.B. [i dr.] *Upravlenie personalom : uchebno-metodicheskoe posobie / Vladimirskij gosudarstvennyj universitet imeni A. G. i N. G. Stoletovyh* [Personnel management, teaching aid] Vladimir State University named after A. G. and

N. G. Stoletovs, Vladimir: VIGU Publ. House, 2015. 80 p. (in Russ.).

9. Konoplyova G.I. [Diagnostic approach to personnel management] *Al`manakh sovremennoj nauki i obrazovaniya*, 2017, no. 1 (115), pp. 56-59. (in Russ.).

10. Makhnushina V.N., Shinkevich A.N. [Современные виды и формы диверсификации] *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, 2015, vol. 16, no. 10, pp. 1459-1468. (in Russ.). Available at: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (accessed 19.05.2022).

11. Ibidem. Available at: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (accessed 19.05.2022).

12. Ivanov I.Ya. [The concept of formation of personnel management in the process of consulting diversification enterprises] *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "E`konomika"*, 2012, no. 4, pp. 153-158. (in Russ.).

13. Makhnushina V.N., Shinkevich A.N. [Современные виды и формы диверсификации] *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, 2015, vol. 16, no. 10, pp. 1459-1468. (in Russ.). Available at: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/264/> (accessed 19.05.2022).

14. Kotljarevskaja I.V., Ilysheva M.A., Smirnov K.V. *Rynochnye vozmozhnosti perehoda promyshlennogo predpriyatija k strategii diversifikacii : monografija* [Market opportunities for the transition of an industrial enterprise to a diversification strategy, monograph]. Yekaterinburg, Publ. House of the Ural University, 2018, 104 p. (in Russ.).

15. Mahnovskaja E.E. *Processy i metody razrabotki i realizacii strategii diversifikacii v sovremennyh proizvodstvennyh sistemah : dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni doktora jekonomicheskikh nauk: 08.00.05* [Processes and methods for developing and implementing a diversification strategy in modern production systems, thesis for the degree of Doctor of Economics: 08.00.05] Moscow, Publ. House of the RGEU im. G. V. Plekhanova, 2019, 217 pp. (in Russ.).

16. Prishhepenko E.A. [The impact of various types of diversification on the development strategy and competitive advantages of the company] *Vestnik NGU. Seriya "Social'no-jekonomicheskie nauki"*, 2007, vol. 7, issue. 2, pp. 53-61. (in Russ.).

17. Ivanov I.Ya. [The concept of formation of personnel management in the process of consulting diversified enterprises] *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Jekonomika"*, 2012, no. 4, pp. 153-158. (in Russ.).

18. [Tasks, successes, features of development, market prospects. Diversification of the defense

industry complex of the Russian Federation] *Pro-myshlennyj ezhenedel'nik*, 2020, 23-29 marta, no. 10 (778). (in Russ.). Available at: <http://www.promweekly.ru/2020-10-1.php> (accessed 24.05.2022).

19. Ivanov I.Ya. [The concept of formation of personnel management in the process of consulting diversified enterprises] *Vestnik Omskogo universiteta. Serija "Jekonomika"*, 2012, no. 4, pp. 153-158. (in Russ.).

20. Lebedeva N.V. *Obuchenie vzroslyh v sisteme perepodgotovki i povyshenija kvalifikacii*

[Teaching adults in the system of retraining and advanced training] Moscow, Pero Publ., 2013, 166 p. (in Russ.).

21. Ivanov I.Ya. [The concept of formation of personnel management in the process of consulting diversified enterprises] *Vestnik Omskogo universiteta. Serija "Jekonomika"*, 2012, no. 4, pp. 153-158. (in Russ.).

22. *Uralvagonzavod* [Uralvagonzavod] *Vikipediya*. (in Russ.). Available at: <https://ru.wikipedia.org> (accessed 19.05.2022).

T. A. Berkutova, Doctor of Economics, Associate Professor

A. V. Machova

Federal state unitary enterprise "All-Russia scientific and research institute "Center", Moscow, Russia

THE PREFERRED APPROACH TO THE TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES WITH DIVERSIFICATION

Radical changes arising in connection with the reduction of the state defense order and the need for diversification at the enterprises of the military-industrial complex to provide the domestic market with high-tech dual-use and civilian products, initiate changes in the management of the personnel component of production by the personnel of the enterprise. Of particular importance are the issues of practical application of modern forms of personnel management, which make it possible to increase the economic efficiency of a diversified defense industry enterprise. Since various forms and types of diversification have their own personnel advantages and disadvantages, they must be taken into account when transforming the personnel management system at diversified defense enterprises. The types and forms of diversification that have developed in practice are considered and an attempt is made to identify the most widely used in the diversification of defense industry enterprises. The advantages and disadvantages of existing approaches to the transformation of personnel management ("system approach", "process approach", "functional approach", "diagnostic approach", "situational approach", "project approach") are analyzed and an attempt is made to justify an approach to the transformation of personnel management adequate to the specifics of a diversified enterprise. The authors consider the diagnostic approach to be the most preferable, which gives an idea of the strengths and weaknesses of a diversified enterprise, its potential capabilities, and provides an opportunity to develop a personnel management system that takes into account the specific features of the technology and organization of production of a diversified defense industry enterprise with various types and forms of diversification.

Keywords: diversification; personnel; system; transformation; approaches.

Получена: 11.05.2022

Образец цитирования

Беркутова Т. А., Махова А. В. Предпочтительный подход к преобразованию системы управления персоналом предприятий оборонно-промышленного комплекса при диверсификации // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2022. Т. 18, № 2. С. 6–12. DOI: 10.22213/2618-9763-2022-2-6-12

For Citation

Berkutova T.A., Machova A.V. [The preferred approach to the transformation of the personnel management system of defense industry enterprises with diversification]. *Social'no-ekonomičeskoe upravlenie: teoriâ i praktika*, 2022, vol. 18, no. 2, pp. 6–12 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2022-2-6-12