

DOI 10.46320/2077-7639-2025-5-138-263-271

Баланс интересов и рисков сторон отношений в системе федерального кадрового резерва руководящего состава оборонно-промышленного комплекса

Климова П.А.

В контексте кадровой политики, рассматривая оборонно-промышленный комплекс страны, речь идет о предприятиях разных форм собственности, государственных, региональных, частных, входящих в холдинги государственных корпораций, со смешанной формой собственности, когда государство имеет определенный пакет акций. Задача подбора кадров не может здесь решаться по единой логике, требуются гибкие и учитывающие интересы всех участников контрактного процесса подходы. Очевидно, что от кадрового обеспечения ОПК зависит решение многих задач в контексте обеспечения национальной безопасности и технологического суверенитета Российской Федерации. В условиях нарастающей геополитической нестабильности, санкционного давления и глобальной технологической конкуренции ОПК становится ключевым элементом устойчивого развития страны. Однако существующая система подготовки управленческих кадров сталкивается с рядом системных вызовов, включая недостаточную согласованность интересов стейкхолдеров, риски коррупции и бюрократизации, а также дефицит механизмов удержания высококвалифицированных специалистов.

Статья посвящена анализу интересов и рисков отношений между участниками процесса формирования и развития федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК. На основе комплексного методологического подхода автором систематизированы стратегические интересы и потенциальные угрозы для основных участников процесса: государственных органов, государственного заказчика, финансирующих банков, акционеров корпоративного сектора ОПК, образовательных организаций и самих резервистов. Выявлены три ключевые группы рисков: институциональные, организационные и поведенческие. Особое внимание уделено вопросам гармонизации противоречивых интересов заинтересованных сторон через создание прозрачных процедур оценки и систему многостороннего взаимодействия. Предложенные решения обладают значительным практическим потенциалом для совершенствования кадровой политики в оборонно-промышленном комплексе.

Полученные результаты могут быть использованы для создания единых подходов для принятия кадровых решений, для создания единой системы оценки потенциала кандидатов на замещение ключевых должностей в ОПК, для создания системы «выращивания» кандидатов для включения в резерв с целью дальнейшего назначения на должности в компаниях, относящихся к системе ОПК.

Данное исследование вносит вклад в развитие теории управления персоналом и менеджмента.

The balance of interests and risks of the parties to the relationship in the system of the federal personnel reserve of the leadership of the military-industrial complex

Klimova P.A.

The military-industrial complex of the country is not an established concept. In the context of personnel policy, we are talking about enterprises of different forms of ownership, state, regional, private, included in holdings of state corporations, with a mixed form of ownership, when the state has a certain block of shares. The problem of personnel selection cannot be solved here according to a single logic; flexible approaches that take into account the interests of all participants in the contract process are required. Obviously, the solution of many problems in the context of ensuring national security and technological sovereignty of the Russian Federation depends on the staffing of the military-industrial complex. In the context of increasing geopolitical instability, sanctions pressure and global technological competition, the military-industrial complex is becoming a key element of the country's sustainable development. However, the existing system of training management personnel faces a number of systemic challenges, including insufficient coordination of stakeholder interests, risks of corruption and bureaucratization, as well as a lack of mechanisms for retaining highly qualified specialists.

The article is devoted to the analysis of the interests and risks of relations between participants in the process of forming and developing the federal personnel reserve of the management of the military-industrial complex. Based on a comprehensive methodological approach, the author systematized the strategic interests and potential threats for the main participants in the process: government agencies, government customers, financing banks, shareholders of the corporate sector of the defense industry, educational organizations and the reservists themselves. Three key risk groups were identified: institutional, organizational and behavioral. Particular attention is paid to the issues of harmonizing the conflicting interests of stakeholders through the creation of transparent assessment procedures and a system of multilateral interaction. The proposed solutions have significant practical potential for improving the personnel policy in the defense industry.

The results obtained can be used to create unified approaches to making personnel decisions, to create a unified system for assessing the potential of candidates for key positions in the defense industry, to create a system for "growing" candidates for inclusion in the reserve for the purpose of further appointment to positions in companies related to the defense industry system.

This study contributes to the development of the theory of personnel management and management.

FOR CITATION

Klimova P.A. The balance of interests and risks of the parties to the relationship in the system of the federal personnel reserve of the leadership of the military-industrial complex. *Diskussiya [Discussion]*, № 5 (138), 263–271.

APA KEYWORDS

Federal personnel reserve, military-industrial complex, personnel management, personnel policy, risks of the personnel reserve, interests of stakeholders.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Климова П.А. Баланс интересов и рисков сторон отношений в системе федерального кадрового резерва руководящего состава оборонно-промышленного комплекса // Дискуссия. — 2025. — № 5 (138). — С. 263–271.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Федеральный кадровый резерв, оборонно-промышленный комплекс, управление персоналом, кадровая политика, риски кадрового резерва, интересы заинтересованных сторон.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях нарастающей глобальной конкуренции, роста технологических вызовов и необходимости поддержания национальной безопасности Российской Федерации вопросы эффективного формирования и развития кадрового потенциала оборонно-промышленного комплекса (ОПК) характеризуются особой актуальностью [1]. Федеральный кадровый резерв руководящего состава ОПК рассматривается как один из ведущих инструментов поддержания устойчивого развития отраслей оборонной промышленности [2]. Но здесь нужно сделать акцент на том, что для предприятий не полностью государственных, а их большинство, кандидаты на должность в руководящем составе, даже если они состоят в резерве, будут не более чем кандидатами, акционеры компании могут назначить на ключевые должности иных лиц и практика показывает, что такие случаи не единичны.

Говоря о балансе интересов различных заинтересованных сторон в назначении топ-менеджеров предприятий ОПК, нужно понимать, что стейкхолдеры – это не только акционеры, частные или государственные, но и государственные заказчики в рамках гособоронзаказа, и финансирующие госзаказ банки, и в каждом случае решение о назначении менеджера будет компромиссом, единых нормативов ввести не получится, так как предприятия ОПК не являются субъектом самостоятельного правового регулирования.

Цель исследования заключается в разработке модели баланса интересов сторон, вовлеченных в процесс формирования и развития федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК Российской Федерации, а также в определении условий, характеризующих определенный уровень «удовлетворенности» сторон взаимодействия и минимизации рисков.

Задачи исследования:

- определить состав основных заинтересованных сторон;
- описать и классифицировать интересы и риски сторон взаимодействия;

— определить условия, характеризующие определенный уровень «удовлетворенности» сторон взаимодействия и минимизации рисков;

— разработать рекомендации по минимизации рисков и обеспечению баланса интересов.

Объект исследования – система формирования и развития федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК.

Предмет исследования – интересы и риски взаимодействия участников системы формирования и развития федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОСНОВАНИЕ

Тема, касающаяся соотношения интересов и рисков в системе формирования кадрового резерва для руководящих позиций в оборонно-промышленном комплексе, требует тщательной аналитики и одновременной погруженности в несколько дисциплинарных измерений. С одной стороны, речь идет о проблематике государственного управления, с другой – о внутренней логике институционального поведения. Вдобавок сюда примыкают вопросы национальной безопасности, теории элит, стратегического планирования и социальной инженерии.

В методологическом смысле исследование выстроено с опорой на структурно-функциональный подход, применяемый при исследовании организационных моделей, объединяющих императивное и диспозитивное регулирование.

Дополнительно привлекается концепция заинтересованных сторон, развиваемая в работах Р. Фримена [3], и получившая российскую интерпретацию в текстах И. Ю. Артемьева и А. В. Оболенского [4].

Так как речь идет и о разных формах ответственности, и о разных интересах стейкхолдеров, модель выбора кандидатов на замещение ключевых должностей в секторе ОПК можно рассматривать как динамическую сеть, где участники вступают в многоуровневое взаимодействие –

не всегда симметричное, подчас неформализованное.

Наряду с этим, применяется элементарный инструментальный риск-анализа. Использование модели оценки поведенческих, институциональных и организационных угроз даёт возможность изучить реальные точки напряжения между ведомственными, корпоративными и государственными интересами.

В качестве дополнительного подхода используется понятие «кадрового суверенитета» – нового идеологического подхода, формирующегося на стыке правовой науки и политического анализа. Под кадровым суверенитетом понимается способность государства самостоятельно создавать и удерживать управленческую элиту в стратегических отраслях, не передоверяя это рынку. Последние годы можно сказать, что утратил свое значение такой поставщик кадров как международные корпорации и консалтинговые компании, отсюда ранее активно приглашался персонал на замещение должностей среднего руководящего состава в предприятиях ОПК и это обусловлено как уходом этих компаний с российского рынка, так и вопросами государственной безопасности.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Вопрос о федеральном кадровом резерве в системе ОПК пока не получил системной разработки в отечественной научной литературе. Он встречается фрагментарно – как часть общей дискуссии о государственной кадровой политике, подготовке управленческих кадров, модернизации оборонной экономики.

Концепция государственного кадрового резерва как инструмента долгосрочной управленческой стабилизации начала формироваться в России в начале 2000-х годов. В публичном пространстве тема приобрела осязаемую форму после Указа Президента РФ от 6 февраля 2008 г. № 171 «О формировании резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации» – документа, заложившего основу для системной подготовки лидеров новой волны, ориентированных на стратегическое управление. Сейчас Администрация Президента Российской Федерации активно внедряет подход системной подготовки руководящих кадров для регионального управления, но, так как сектор ОПК не полностью государственный, а преимущественно корпоративный, приходится искать компромиссные решения.

Проблематика отбора и удержания кадров в стратегических отраслях получила развитие

в рамках исследований, посвящённых кадровой безопасности. Здесь внимания заслуживают работы В. С. Соловьёва и Т. В. Чернышевой, в которых речь идёт о рисках утраты управленческого потенциала, угрозе профессиональной деградации и институциональной фрагментации кадровой политики в условиях цифровизации и глобального давления [5].

Но нужно понимать, что утечка кадров за рубеж в современных условиях касается только персонала, задействованного в научной и информационной сфере, применительно к топ-менеджменту речь об утечке кадров не идет, но в полный рост встает проблема отсутствия необходимой подготовки.

Научная традиция, посвященная управлению в оборонно-промышленном комплексе, гораздо старше. С 1970-х годов в СССР разрабатывались принципы долгосрочного планирования кадров в ВПК, но из-за секретности эти наработки практически не освещались в открытых источниках. В постсоветский период интерес к теме вернулся в работах, посвящённых «институциональной памяти» и трансформации оборонных элит. Здесь уместно отметить анализ, проведённый в трудах А. В. Манохина и В. А. Белозёрова [6].

На международном уровне тема стратегического резерва в оборонной отрасли разработана несколько лучше. Так, в рамках NATO Industrial Advisory Group и в текстах RAND Corporation регулярно поднимается вопрос о сохранении управленческой устойчивости в условиях внешнего давления, утечек мозгов, киберугроз и эрозии профессиональных стандартов. Применение этих идей в российских условиях нуждается в основной адаптации, но общая логика (централизация – обучение – удержание) схожа.

В научной и прикладной литературе последних лет появляется и новая тенденция: переход от концепции «просто резерва» к модели устойчивой кадровой экосистемы. Системы, в которой кадровый поток не замыкается внутри государственных решений, а держит в поле зрения университеты, прикладную науку, технологические стартапы. Данное направление пока оформляется, но уже фиксируется в аналитике ИСИ РАН и РИСИ.

Научный интерес к изучению заинтересованных сторон в управлении персоналом определяется необходимостью учета их разнообразных интересов и влияния на кадровую политику организаций [3]. Концепция заинтересованных сторон (стейкхолдеров) предполагает, что успеш-

ное развитие любой системы, в том числе кадрового резерва, требует согласования позиций всех участников [7]. Методологический подход включает идентификацию заинтересованных сторон, анализ их интересов, выявление потенциальных рисков взаимодействия и разработку стратегий гармонизации интересов [8].

В последние годы всё чаще возникает необходимость помимо процессов воспроизводства кадров изучать и способность государства удерживать полноту контроля над источниками формирования управленческой элиты. В условиях, когда технологический суверенитет представляется объектом стратегического внимания, кадровый суверенитет выходит на передний план. Речь идёт о способности выстраивать собственную экосистему подготовки, отбора и удержания руководителей, не ориентируясь на внешние образовательные шаблоны, транснациональные практики или, тем более, политически ангажированные партнёрства. Для ОПК это наиболее критично, здесь нельзя ориентироваться при назначении на мнение финансово-промышленных групп, конкретных банков, системных элит, даже научного сообщества, в каждом случае основным критерием отбора должна быть рациональность и государственный интерес.

Кадровый суверенитет предполагает наличие устойчивых институтов подготовки резерва, когда он общегосударственен и база данных не теряется при смене управленческой парадигмы.

И если говорить о системе, то нужно думать не только о топ-менеджменте, а о замещении всех ключевых должностей на предприятия ОПК и здесь подготовка специалистов должна вестись если не со школы, то с первых курсов вуза и перекладывать эти этапы бизнесу, корпорациям также не вполне рационально.

В российском управленческом дискурсе эта тема пока не оформлена как отдельная научная категория, но её контуры просматриваются в работах, связанных с национальной безопасностью, в том числе в текстах Г. Ф. Ибрагимовой и Е. Н. Гончаровой [14].

В данном случае можно говорить о том, что при соблюдении общей цели – выполнения госзаказа, частые интересы отдельных сторон назначения топ-менеджеров процесса могут быть противоречивы, включать как контроль за доходами на акционерный капитал, так и контроль за средствами кредитов на развитие [9]. При этом должны быть названы и преследуемые некоторыми стейкхолдерами коррупционные интересы.

Одновременно выявлены риски взаимодействия, среди которых – коррупция, отсутствие системности (см. таблицу 1).

Формирование федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК сопровождается координацией интересов различных участников и возникновением ряда существенных рисков, способных снизить эффективность процессов подготовки и развития кадров. Выделение и классификация этих рисков позволяет выстроить более устойчивую систему кадрового резерва.

Комплексный анализ позволил классифицировать риски на три группы: институциональные, организационные, поведенческие риски.

1. Институциональные риски:

- коррупция и протекционизм при отборе и продвижении кандидатов, что снижает прозрачность и справедливость процедур. Но здесь нужно понимать, что эта проблема часто позволяет назначать на должность не подготовленных профессионально управленцев, а выдвиженцев стейкхолдеров, реализующих их интересы;

- отсутствие эффективной инфраструктуры партнерства между государственными структурами, образовательными учреждениями (при подготовке специалистов и рабочих, которые могут быть включены в кадровый резерв) и промышленными организациями;

- недостаточность нормативно-правового регулирования, что приводит к разночтению целей и требований к кандидатам в резерв.

2. Организационные риски:

- фактическое отсутствие целевых программ подготовки кадров для замещения должностей в секторе ОПК;

- отсутствие единой технологии согласования кадров, что связано с разными формами собственности предприятий ОПК;

- частая проблема с продвижением внутренних кандидатов так как предпочтение отдается внешним.

3. Поведенческие риски:

- неготовность руководителей организаций и органов власти выступать лидерами трансформаций в кадровой политике;

- недобросовестное переманивание подготовленных управленцев конкурентами, что ослабляет кадровый потенциал отрасли;

- снижение уровня доверия к механизмам формирования резерва в результате субъективизма при принятии кадровых решений;

Таблица 1

Модель баланса интересов и рисков сторон отношений в системе федерального кадрового резерва руководящего состава оборонно-промышленного комплекса

| | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|--|---|---|
| | Аппарат Правительства Российской Федерации, коллегия Военно-промышленной комиссии Российской Федерации | Министерство промышленности и торговли Российской Федерации | Региональные органы государственной власти Российской Федерации | Госкорпорации и заинтересованные организации ОПК | Высшие учебные заведения | Руководящий состав ОПК |
| Зоны заинтересованности | Повышение конкурентоспособности (страны, региона, отрасли, организации, личности) за счет профессионально-качественного менеджмента | | | | | |
| | Стимулирование и рост качества профессионализма отраслевого менеджмента | | | | | |
| | Формирование благоприятного бизнес-климата, делового партнерства, среды профессионального общения, кооперационных цепочек | | | | | |
| | Повышение эффективности государственного управления | | | Возможность прямого или косвенного участия в государственном управлении | | |
| | Наличие измеряемого отраслевого управленческого ресурса | | | Повышение качества профессиональной среды и возможности участия в профессиональной среде | | Возможность профессионального признания |
| | Концентрация и управление кадровым ресурсом, снижение управленческих кадровых рисков | | | Снижение управленческих кадровых рисков | Повышение уровня востребованности | |
| | Реализованные проектные работы для дальнейшего тиражирования в отрасли | | | | Возможность участия студентов в реализации проекта | Создание коопераций, создание проекта |
| | Подготовка управленческих кадров на конкретную должность | | | | Возможность стать наставляемым у руководителя организации ОПК | Профессиональный рост за счет наставника/ ментора |
| Зоны риска | Коррупция, протекционизм, снижение прозрачности процесса | | | | | |
| | Отсутствие или низкая эффективность специальной инфраструктуры партнерства, внешней институциональной среды | | | | | |
| | Недобросовестное переманивание управленцев, уход части подготовленных управленцев при неадекватной замене | | | | Снижение уровня доверия и влияния | |
| | Зависимость эффективности отношений от смены субъективного мнения руководителя | | | | | |
| | Излишняя бюрократизация и давление власти | | | | | |

Источник: составлено автором.

— высокая зависимость эффективности кадровых процессов от смены руководства в организациях и на государственных должностях.

На институциональном уровне одним из главных источников напряжения выступает дублирование полномочий: отсутствие чётко зафиксированной модели координации между федеральными министерствами, военными ведомствами и корпоративными

центрами подготовки приводит к размытию ответственности.

Один и тот же специалист будет находиться одновременно в нескольких резервах: федеральном, отраслевом, внутрикорпоративном. В итоге ни одна из структур не формирует у него устойчивой принадлежности. Он остаётся в подвешенном состоянии, не получая ни карьерных гарантий, ни институциональной привязки. Сюда добав-

ляется отсутствие единой цифровой платформы учёта. Пока данные о включённых в резерв хранятся разрозненно, анализ рисков, связанный с их утратой, невозможен, что угрожает уже самой логике планирования: текучесть не предвидеть, если нет прозрачного горизонта воспроизводства.

Организационные риски связаны с тем, как устроен механизм отбора. Если его наполняет формальность, если главную роль начинают играть связи, а не компетентность, то вся конструкция резервирования теряет смысл. Поведенческий контур – наиболее тонкий. Здесь действуют силы, не поддающиеся прямому измерению: мотивация, карьерные ожидания, разочарование.

Кроме того, в оборонной сфере действует эффект «невидимости». Много не публикуется, не афишируется, не обсуждается, создавая в итоге ощущение закрытой структуры, и одновременно с тем формируя отчуждение. Сотрудники, которых включили в резерв, не могут планировать свое будущее. Единой модели продвижения не существует.

Таким образом, система формирования и развития кадрового резерва руководящего состава ОПК имеет дело с комплексом рисков, требующих целенаправленного управления и минимизации на каждом этапе реализации кадровой политики.

С целью минимизации рисков и гармонизации интересов заинтересованных сторон предлагается комплекс мер. В оборонно-промышленном комплексе понятие «баланс интересов» нельзя сводить к нейтральному согласованию позиций между сторонами, так как здесь действует иная логика.

Речь идёт о сложной конфигурации сил, где каждый участник системы преследует долгосрочные, глубоко встроенные в структуру ОПК цели. Эти цели не всегда совпадают, часто противоречат, и тем не менее система функционирует. Причина в негласном, интуитивном механизме балансировки, который можно зафиксировать и рационализировать в виде управленческой модели.

В её основе – троичная конструкция: государство, корпорация, персонал. Государство – заказчик, корпорация обеспечивает кадровую пригодность персонала, персонал решает поставленные задачи.

Обозначенные три звена образуют систему с множественными точками напряжения. И чтобы она не распадалась, нужен механизм регулирования, например, управленческая модель, выстроенная на основе адаптивного центризма.

Это не равноудалённость от интересов, а способность центрировать их в общей цели – устойчивости кадрового ядра. Ядра, способного

выдерживать внешнее давление, меняться без разрушения, обновляться без потери смысла. Для реализации подобной модели необходима перманентная работа на пересечении правового регулирования, организационного дизайна и поведенческой инженерии. В неё входит настройка систем мотивации – как материальной, так и карьерной; создание каналов обратной связи; фиксация обязательств сторон в контрактной форме; внедрение прозрачных процедур карьерного роста; институционализация наставничества и профессиональных траекторий.

Эффективный баланс возникает тогда, когда интересы не подавлены, а встроены в структуру. Когда корпорация не замыкается в себе, а участвует в проектировании общего контура. Когда резервист – это субъект, на которого рассчитывают и с которым ведут коммуникацию и который целенаправленно занимается повышением собственного потенциала.

Именно такую логику балансировки отражают современные управленческие подходы, применяемые в оборонных отраслях. В условиях высокой институциональной нагрузки и внешнего давления формирование кадровой стратегии в ОПК требует системной модели, включающей:

- цифровую прозрачность механизмов отбора,
- контрактную модель удержания специалистов,
- институционализированное наставничество,
- регионально-федеральную связку органов подготовки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, системное управление интересами и рисками сторон, вовлеченных в процесс формирования и развития федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК, является необходимым условием повышения эффективности кадровой политики в ОПК. Разработанные в рамках исследования предложения обладают высокой практической значимостью и могут быть применены в процессе совершенствования государственной политики в области кадрового обеспечения ОПК Российской Федерации. Исследование открывает пространство для дальнейшего анализа в области сравнения национальных моделей стратегического кадрового планирования, а также для формирования индикаторов оценки эффективности кадрового резерва в ОПК. В дальнейшем представляется актуальным разработать инструменты долгосрочного прогнозирования риска утраты управленческого потенциала и методов его компенсации.

Список литературы

1. *Постановление* Правительства Российской Федерации от 16.05.2016 г. № 425-8 об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса» // Правительство России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/106669/> (дата обращения: 24.05.2025).
2. *Единые методические материалы* по формированию и развитию федерального кадрового резерва руководящего состава оборонно-промышленного комплекса (утв. коллегией Военно-промышленной комиссии Российской Федерации, протокол от 26.02.2020 № 2; с изменениями – протокол заседания от 26.01.2022 г. № 1) // Консультант Плюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_379526/ (дата обращения: 24.05.2025).
3. Фриман Р. Э. Стратегический менеджмент: подход с привлечением заинтересованных сторон. – Бостон: Питман, 1984.
4. Оболенский, А. В. Управление государственными и муниципальными кадрами. – М.: Юнити-Дана, 2019. – 360 с.
5. Соловьёв, В. С. Чернышева Т.В. Кадровая безопасность как компонент национальной безопасности. – М.: ПАГС, 2011. – 198 с.
6. Манохин, А. В. Управление кадровым потенциалом в оборонной сфере // Вестник Пермского университета. Политология. – 2020. – № 2. – С. 42–52.
7. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 189 с.
8. Друкер, П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. – М.: Вильямс, 2008. – 992 с.
9. Вашаломидзе, Е. В., Пак О. А. Повышение конкурентоспособности работников в контексте развития профессиональной компетентности // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 12. – С. 2943-2955.
10. Калугина, М. В., Плутова, М. И. Цифровизация процессов управления кадровым резервом // Human Progress. – 2020. – Т. 6, № 4. – С. 6.
11. Комиссаров, А. Г., Шебураков, И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – № 1. – С. 7-38.
12. Кулагина, Н. А. Подготовка кадров для цифровой экономики: тренды и проблемы / Н. А. Кулагина, А. Н. Лысенко, С. П. Новиков // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2022. – № 3. – С. 148-160.
13. Буташии, Д. А. Проблемы институционализации подготовки управленческих кадров (по материалам социологического исследования). Государственная служба. – 2018. – № 4. – С. 72-77.
14. Ибрагимова, П. А., Гусайниева Х. Г. Кадровая безопасность: риски, угрозы, пути совершенствования // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2021. – № 5. – С. 127-132.
15. Чернышева, Г. Н. Современное состояние оборонно-промышленного комплекса России / Г. Н. Чернышева, Т. Б. Ивашина, Ю. А. Савич // Регион: системы, экономика, управление. – 2024. – № 1. – С. 134-141.
16. Каштанова, Е. В., Сувалова, Т. В. Современные тенденции кадрового обеспечения предприятий оборонно-промышленного комплекса России: проблемы системы подготовки кадров и пути решения // E-Management. – 2021. – Т. 4, № 4. – С. 86-96.
17. 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.

References

1. *Resolution of the Government of the Russian Federation* dated 05/16/2016 № 425-8 on approval of the state program of the Russian Federation "Development of the military-industrial complex" // Government of Russia. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://government.ru/docs/all/106669/> (access date: 05/24/2025).
2. *Unified methodological materials* on the formation and development of the federal personnel reserve of the leadership of the military-industrial complex (approved by the Board of the Military-Industrial Commission of the Russian Federation, Protocol № 2 dated 02.26.2020; as amended – Minutes of the meeting № 1 dated 01.26.2022) // Consultant Plus. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_379526/ (access date: 05/24/2025).
3. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston: Pitman, 1984.
4. Obolensky, A. V. *Management of state and municipal personnel*. – Moscow: Unity–Dana, 2019. – 360 p.
5. Solovov, V. S. Chernysheva, T. V. *Personnel security as a component of national security*. – Moscow: RAGS, 2011. – 198 p.
6. Manokhin, A. V. *Personnel potential management in the defense sector* // Bulletin of Perm University. Political science. – 2020. – № 2. – Pp. 42-52.
7. North, D. *Institutes, institutional changes and the functioning of the economy*. – M.: Foundation of the economic book "Beginnings", 1997. – 189 p.
8. Drucker, P. *Management: tasks, responsibilities, practice*. – Moscow: Williams, 2008. – 992 p.
9. Vashalomidze, E. V., Pak O. A. Improving the competitiveness of employees in the context of professional competence development // Economics, entrepreneurship and Law. – 2021. – Vol. 11, № 12. – Pp. 2943-2955.
10. Kalugina, M. V., Plutova, M. I. Digitalization of personnel reserve management processes // Human Progress. – 2020. – Vol. 6, № 4. – P. 6.
11. Komissarov, A. G., Sheburakov, I. B. Personnel reserves in the public administration system: experience and new meanings // Issues of state and municipal management. – 2024. – № 1. – Pp. 7-38.
12. Kulagina, N. A. Personnel training for the digital economy: trends and problems / N. A. Kulagina, A. N. Lysenko, S. P. Novikov // Bulletin of PNRPU. Socio-economic sciences. – 2022. – № 3. – Pp. 148-160.
13. Butashin, D. A. Problems of institutionalization of managerial personnel training (based on the materials of a sociological study). Public service. – 2018. – № 4. – Pp. 72-77.
14. Ibragimova, P. A., Gusainieva H. G. Personnel security: risks, threats, ways of improvement // Regional problems of economic transformation. – 2021. – № 5. – Pp. 127-132.
15. Chernysheva, G. N. The current state of the Russian military-industrial complex / G. N. Chernysheva, T. B. Ivashina, Yu. A. Savich // Region: systems, economics, management. – 2024. – № 1. – Pp. 134-141.
16. Kashtanova, E. V., Suvalova, T. V. Modern trends in personnel support for enterprises of the Russian military-industrial complex: problems of the personnel training system and solutions // E-Management. – 2021. – Vol. 4, № 4. – Pp. 86-96.

17. *Arkhipova, N. I., Sedova, O. L.* Transformation of personnel policy at defense industry enterprises: problems and solutions //

Bulletin of the Russian State University of Economics. The series "Economics. Management. The right." – 2024. – № 4. – Pp. 8-24.

Информация об авторе

Климова П.А., аспирант, заместитель руководителя проектного офиса Федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК ФГУП «ВНИИ «Центр» Минпромторга России (г. Москва, Российская Федерация).

© Климова П.А., 2025.

Information about the author

Klimova P.A., graduate student, deputy head of the project office of the federal personnel reserve of the defense industry management of the Federal State Unitary Enterprise "VNII "Center" of the Ministry of Industry and Trade of Russia (Moscow, Russian Federation).

© Klimova P.A., 2025.