

Управление персоналом

УДК 005.95+37

DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-38-52

Особенности воспроизводства кадров на современном этапе развития системы управления персоналом на промышленных предприятиях

Наталья Ю. Сопилко

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, sheremett73@gmail.com*

Дмитрий Б. Усуби

*Российский государственный университет нефти и газа (НИУ)
имени И.М. Губкина, Москва, Россия, dusubi77@gmail.com*

Аннотация. В статье исследуется один из важнейших механизмов устойчивого развития и инновационной модернизации современных предприятий – воспроизводство кадрового потенциала. Авторы на примере компаний нефтегазового комплекса проводят детализированный анализ данного процесса и выделяют его ключевые этапы. Показано, что процесс воспроизводства кадрового потенциала охватывает комплекс организационно-управленческих мероприятий, направленных на выявление как количественных потребностей в персонале, так и качественных индивидуальных характеристик работников, позволяющих четко определить необходимый кадровый состав, ранжировать персонал и прогнозировать его развитие с учетом целей и задач компании. Авторами определено, что в основе градации кадрового потенциала лежит комплексный анализ количественных и качественных характеристик работника, которые концентрируются в так называемом «профильном портфеле работника». Рассмотрен полный цикл работ по формированию системы кадрового обеспечения компании и системы развития ее кадровых ресурсов в комплексе и с учетом потребностей конкретных работников. Выделено, что современные нефтегазовые компании позиционируются как социально-ориентированные производственные структуры, уделяющие внимание созданию условий для мобильного восполнения потребностей в персонале посредством реализации развернутой и широкомасштабной политики по совершенствованию условий жизнедеятельности, социальному обеспечению и использованию свободного времени работников.

© Сопилко Н.Ю., Усуби Д.Б., 2022

Ключевые слова: воспроизводство, кадровый потенциал, инновационное развитие, профиль компетенций, прогнозирование, оценка персонала

Для цитирования: Сопилко Н.Ю., Усуби Д.Б. Особенности воспроизводства кадров на современном этапе развития системы управления персоналом на промышленных предприятиях // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 38–52. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-38-52

Features of personnel reproduction at the present stage of development of the personnel management system in the industrial enterprises

Natal'ya Yu. Sopilko

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
sheremett73@gmail.com*

Dmitrii B. Usubi

*Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NIU),
Moscow, Russia, dusubi77@gmail.com*

Abstract. The article studies one of the most important mechanisms for sustainable development and innovative modernization of modern enterprises – the reproduction of human resources. The authors, using the example of oil and gas companies, conduct a detailed analysis of that process and highlight its key stages. It is shown that the process of reproduction of the personnel potential covers a set of organizational and managerial measures aimed at identifying both the quantitative needs for personnel and the qualitative individual characteristics of employees, which make it possible to clearly determine the required staffing, rank the personnel and predict its development, taking into account the goals and objectives of the company. The authors determined that the basis of the gradation of personnel potential is a comprehensive analysis of the quantitative and qualitative characteristics of the employee, which are concentrated in the so-called “profile portfolio of the employee”. They considered the full cycle of work on the formation of the company’s staffing system and the system for the development of its human resources in a complex and taking into account the needs of specific employees. It is highlighted that modern oil and gas companies are positioned as socially oriented production structures, focused on creating conditions for mobile replenishment of staff needs through the implementation of a detailed and large-scale policy to improve living conditions, social security and the use of free time for employees.

Keywords: reproduction, personnel potential, innovative development, competence profile, forecasting, personnel assessment

For citation: Sopilko, N.Yu. and Usubi, D.B. (2022), "Features of personnel reproduction at the present stage of development of the personnel management system in the industrial enterprises", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 38–52, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-38-52

Стратегически важным условием инновационной модернизации компаний промышленности, в частности нефтегазового комплекса (далее – НГК), роста устойчивости бизнес-структур является воспроизводство кадрового потенциала.

Процесс воспроизводства кадрового потенциала – это деятельность системы управления по созданию оптимальных условий для формирования и развития кадров компании с целью оптимизации их функционирования в условиях инновационной экономики, наукоемкого производства и цифровизации бизнес-процессов и в соответствии со стратегическими задачами развития компании.

Проблема воспроизводства кадров в компаниях НГК носит междисциплинарный характер и обусловливается применением комплексных и системных подходов, новейших методик и разнопрофильных технологий, применение которых должно учитывать весь спектр факторов производственной деятельности (экономических, технологических, технических, юридических, организационных, социально-психологических и иных) [Горбачева, Сопилко 2021].

Анализ развития НГК России показывает, что руководители компаний, ориентированные на качественно новые подходы к организации производственных процессов, прилагают усилия для создания устойчивых механизмов кадрового обеспечения своих предприятий [Сапожников, Ананич 2016]. То есть компании формируют систему воспроизводства кадрового потенциала, способного обеспечивать реализацию оперативных задач и проводить в жизнь инновационные решения.

В современной научной литературе процесс воспроизводства кадров рассматривается как совокупность организационно-управленческих мероприятий, включающих следующие этапы.

1. *Формирование и возмещение кадрового потенциала.* Целью данного этапа является определение приоритетов в развитии кадров, т. е. оптимальное удовлетворение потребностей компании в квалифицированном персонале с учетом потребностей в необхо-

димых профессиях, специальностях, квалификациях персонала. На данном этапе решаются задачи по комплектованию предприятий кадрами. Это наиболее сложный процесс, так как от того, насколько четко определена потребность компании в той или иной категории персонала, напрямую зависит ее дальнейшая деятельность.

Процесс формирования кадрового потенциала включает стадии:

– *планирование потребности в персонале*, позволяющее обеспечить компании кадрами как в стратегической перспективе (стратегический тип планирования), так и для определенных видов деятельности и/или на определенный период (ситуационный тип планирования). Планирование потребности в персонале проводится с учетом *количественных* (уровень профессионализма) и *качественных* (уровень образования) показателей. На процесс планирования потребности в кадрах существенное влияние оказывают *прямые факторы* (цели компании, совершенствование технологий, обстановка на отраслевом рынке труда, кадровый потенциал компании) и *косвенные факторы* (законодательная, политическая и экономическая ситуация, состояния рынка продукции, уровень конкурентности). Планирование представляет собой системную деятельность по обеспечению компании в профессиональных ресурсах, которая включает такие этапы, как исследование и анализ ресурсов компании, в том числе имеющихся кадровых ресурсов, изучение динамики потребности в кадрах за прошлые периоды, распределение потребностей в приеме и увольнении персонала. На основании проведенного анализа определяются показатели для закрытия потребности в кадрах за счет внутренних и/или внешних кадровых ресурсов;

– *формирование нормативной базы*, обеспечивающей рациональное использование кадрового потенциала и обеспечения соответствия уровня и профиля образования работников требованиям функциональных обязанностей. Формирование нормативной базы позволяет обеспечивать комплексную реализацию кадровой политики компании, в том числе способствует:

- рациональному комплектованию компании и ее подразделений кадрами;
- оптимальному уровню развития работников, их профессиональному и карьерному росту;
- укреплению трудовой дисциплины;
- формированию и развитию кадровой политики, долгосрочных программ в данной сфере;
- формированию кадрового резерва с учетом как имеющегося кадрового потенциала, так и на основании перспектив развития компании, а также потенциальных изменений в количественной и качественной структуре персонала;

- развитию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и разработке нормативов профессионального развития [Свергун 2020];
- созданию и развитию системы профессиональной адаптации работников [Ефимочкина 2019].

Важным моментом и необходимым условием для воспроизводства кадров компании является *возмещение кадрового потенциала*, т. е. создание условий для мобильного восполнения потребностей в персонале. Сегодня нефтегазовые компании являются социально-ориентированными производственными структурами, в которых действует развернутая и широкомасштабная политика по совершенствованию условий жизнедеятельности, социальному обеспечению и использованию свободного времени работников. В таких компаниях, как ПАО «Роснефть», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», функционируют социальные и культурные проекты, в рамках которых реализуются программы по безопасности труда (в дополнение к мерам, закрепленным на законодательном уровне), охране здоровья (корпоративные программы медицинского страхования), негосударственного пенсионного обеспечения, обеспечения сотрудников жильем, целевые образовательные программы, в том числе по подготовке, переподготовке и повышению квалификации и т. п., а также программы социально-культурного и спортивно-оздоровительного характера. Область применения социально-ориентированной кадровой политики нефтегазовых компаний позволяет им обеспечивать низкий уровень текучести кадров, совершенствование их потенциала, развитие системы мотивации персонала, что в конечном итоге способствует повышению имиджа компании.

2. *Распределение и перераспределение кадрового потенциала*, которое проводится за счет закрытия вакансий, ротации персонала или иных способов (подготовка, переподготовка и повышения квалификации кадров).

Целью данного этапа является обеспечения качественного и количественного соответствия рабочей силы и рабочих мест, а также тесной связи производственных бизнес-планов и капитальных вложений с наличием необходимой «критической» массы кадровых ресурсов.

Распределение рабочей силы в компаниях НГК осуществляется посредством [Кондратьев, Лазарева 2020] *набора персонала*.

Набор персонала осуществляется через:

- *внешние источники*. Осуществляется посредством найма новых сотрудников, перевода работников через Центры занятости, распределение выпускников средних и высших профессиональных

учебных заведений, в том числе через формы целевого обучения. В современных компаниях НГК проводится активное сотрудничество с известными кадровыми агентствами, осуществляющими подбор персонала по заданным кампаниями критериям и с учетом отраслевой специфики (например, вахтовый метод, работа в условиях повышенной сложности и т. п.). В настоящее время нефтегазовые компании в сегменте подбора персонала отходят от традиционного принципа преемственности и закрытой кадровой политики, ориентированы на так называемую гибридную форму набора кадров, сочетающую открытую, активную и превентивную формы подбора персонала. Важным источником набора персонала остаются профессиональные учебные заведения среднего и высшего уровня;

– *внутриорганизационное привлечение персонала*. Осуществляется посредством формирования кадрового резерва на определенные должности и специальности, функционирования системы непрерывного профессионального образования, высвобождения рабочих мест, межпрофессионального и междолжностного перемещения (переход от менее сложной специальности к более сложной), системы ротации персонала. Данный метод привлечения персонала имеет как достоинства (финансовые, мотивационные, организационные, управленческие), так и недостатки, среди которых можно обозначить ограниченность возможностей для выбора персонала, увеличение затрат на повышение квалификации и/или переподготовку, а также социально-психологические факторы внутрикорпоративных взаимодействий. Вместе с тем развитие и совершенствование внутрикорпоративного рынка труда не только удовлетворяет потребности компании в персонале, снижает степень риска при адаптации работника и является более управляемым, но и создает условия для мотивации персонала в реализации индивидуальных амбиций работника;

– *распределение работников по конкретным структурным подразделениям и должностям* в соответствии с их образованием, стажем работы, профессиональным опытом и компетенциями. В научной литературе данная процедура называется расстановкой кадров и позиционируется как один из важнейших факторов эффективной деятельности организации или предприятия. Она включает два важнейших элемента, которые обуславливают ее главный принцип – *принцип соответствия*. Распределение персонала по структурным подразделениям и рабочим местам проводится в соответствии с организационной структурой конкретной организации, закрепленной в локальных нормативных актах (в частности в Структуре и штатной численности компании, штат-

ном расписании) и с учетом кадровой ситуации в компании – *штатно-должностная расстановка кадров*, которая отражает формальную сторону деятельности компании. В то же время для рационального распределения персонала внутри компании необходимым условием является соответствие формализованных принципов индивидуальным особенностям работника, в том числе его деловым качествам, профессиональным компетенциям и его психологическим характеристикам. Наличие этих двух факторов, формального и неформального, позволит обеспечить эффективную деятельность коллектива, в который попадает работник, а также создаст мотивационные условия для данного работника. Принцип соответствия при распределении работников по должностям должен сочетаться с принципами перспективности и сменяемости, т. е. обуславливать динамику кадрового потенциала компании.

Распределение работников по должностям осуществляется в трех режимах:

- *оперативном*, в рамках которого решаются задачи планового оперативного управления;
- *тактическом*, при котором решаются ситуационные задачи, например формирование комиссий, временных проектных групп, временное замещение должностей;
- *стратегическом*, при котором формируются предпосылки и прогнозы для реализации стратегий компании.

Стратегический режим распределения кадрового потенциала является в настоящее время одним из главных факторов распределения персонала. Он основывается, как правило, на методе прогнозирования и профильном методе. Эти методы активно используются в компаниях НГК, так как позволяют не только распределять кадровый потенциал в оперативном режиме «здесь и сейчас», но и обеспечивать стратегическое планирование персонала, учитывая характеристики работников в контексте перспектив развития компании [Кузьминов, Фрумин 2021].

В основе профильного метода лежит комплексный анализ количественных и качественных характеристик работника, которые сконцентрированы в так называемом профильном портфеле работника.

Профильный портфель работника (Портфель/профиль компетенций) включает совокупность показателей: функциональных (образование, профессиональные знания, опыт, деловые качества работника), интеллектуальных (аналитическое мышление, способность к анализу ситуаций и самоанализу, умение творчески подходить к решению задач), ситуативных (способ-

ность адаптироваться к ситуациям, в том числе и негативным, формировать варианты действий и применять наиболее эффективный), управленческих (способности к организаторской и управленческой деятельности, наличие лидерских качеств), социально-коммуникативных (способности и умения сотрудничать, эффективно взаимодействовать в коллективе). Данные показатели формируются как на основе Профессиональных стандартов по должностям, так и основываются на современных методах диагностики персонала.

На основании данных показателей выявляются личные достижения и способности работника, что позволяет создавать модели дальнейшего кадрового продвижения/перемещения работника, формировать кадровый резерв, в том числе на руководящие должности, а также организовывать банк возможных вакансий, отвечающих стратегическому развитию компании.

Метод прогнозирования и профильный метод связаны между собой, так как, по сути, они реализуют одну цель – выявить потенциальные способности работника и тем самым определить его возможное распределение в будущем с учетом стратегического развития компании и возможного карьерного и/или профессионального роста работника.

В настоящее время в нефтегазовых компаниях проблеме оптимальной расстановки кадров уделяется большое внимание, так как в конечном итоге именно эта процедура позволяет:

- равномерно заполнить вакансии;
- использовать работников в соответствии с их специальностью, компетенциями и опытом;
- оптимально распределить функционал в структурном подразделении и в компании в целом, избежав дублирования профессиональных функций и обязанностей;
- обеспечить необходимые «зоны ответственности» не только за выполнение конкретных видов работ, но и за их результаты.

В рамках реализации задач по распределению кадрового потенциала также решаются проблемы адаптации работника к новым условиям труда [Кларин 2009].

Следствием оптимального распределения кадров является прозрачность бизнес-процессов, позволяющая эффективно использовать кадровый потенциал.

3. *Использование кадрового потенциала* обуславливается созданием оптимальной производственной среды, в которой осуществляется максимально рациональное использование профессиональных, деловых и личностных качеств работников. На формирование такой среды оказывают влияние:

- внешние факторы, которые компания не может изменить, но в рамках которых может создать гибкие бизнес-структуры и бизнес-технологии, позволяющие ей не только мобильно адаптироваться к внешним изменениям и/или реагировать на них, но и эффективно развиваться, используя потенциал своих работников;
- внутренние факторы, т. е. условия и бизнес-структура самой компании, которая функционирует и развивается в рамках конструкторов системы управления самой компанией и ориентирована на создание благоприятной среды для полномасштабного использования и воспроизводства кадрового потенциала.

Следовательно, данный этап является ведущим в процессе воспроизводства кадрового потенциала, так как он наглядно показывает, насколько четко и правильно были проведены работы по предыдущим стадиям и насколько объемно и рационально проводится использование кадрового потенциала в оперативном режиме.

Основными показателями результативности выступают производительность и качество труда, которые отражают степень оптимальности всей цепочки работы с персоналом компании.

На данной стадии проводится большой объем работ, который позволяет комплексно и системно осуществлять воспроизводство кадрового потенциала как в оперативном, так и в стратегическом режиме. В данном контексте можно выделить два ключевых направления.

Первое направление касается создания, поддержания и совершенствования условий по обеспечению эффективного использования персонала. Это касается как совершенствования материально-технической базы производства, развития наукоемких технологий производственных процессов, так и условий труда, отвечающих технике безопасности, оснащению рабочих мест современным оборудованием, оптимальному использованию рабочего времени, внедрению новых методов и технологий труда, использованию эффективных методов управления и т. п.

Второе направление охватывает весь спектр мероприятий по выявлению потенциала каждого работника и соответствующей оценки его профессионально-компетентностного уровня и индивидуальных качеств.

В научной литературе использование кадрового потенциала рассматривается отечественными авторами как в количественном отношении, так и в качественном [Блинов и др. 2020].

Количественное – определяется степень достаточности (наличия) кадров по каждой бизнес-единице (структурному подраз-

делению, производственному участку, филиалу и т. п.) и/или всей компании в целом исходя из объемов производственных заданий, оперативных и стратегических планов.

Качественное – определяется степень соответствия профессионального уровня работника его функциональным обязанностям, объемам и сложности выполняемых им работ. Степень соответствия определяется в режиме «план-факт», что позволяет проводить первичную оценку профессионального уровня работника и выявлять показатели несоответствия профессиональных компетенций и знаний, которыми должен владеть работник, тем компетенциям и знаниям, которыми он владеет в действительности. Также выявляются факторы, влияющие на невыполнение работником возложенных на него функциональных обязанностей или норм, как объективные (простой по вине администрации, невыполнение договорных обязательств по вине поставщиков, неудовлетворительное обслуживание оборудование и др.), так и субъективные (прогулы, больничные, отгулы по инициативе работника и т. п.). Анализ совокупности данных факторов позволяет объективно оценить деятельность конкретного работника и определить уровень его профессионализма, а также наметить пути по совершенствованию бизнес-процессов, ликвидировав и/или сократив негативные явления. В этих целях в компаниях нефтегазового комплекса, ориентированных на инновационную деятельность, проводится комплексный мониторинг и диагностика качества бизнес-процессов, который включает:

- разработку и совершенствование норм труда (исходные показатели оценки персонала);
- формирование мер по улучшению организационно-технических условий производственной деятельности;
- аттестацию рабочих мест с целью их оптимизации и/или рационализации;
- разработку и внедрение передовых методов организации труда, в том числе новые формы разрядов труда для категорий работников, занятых в наукоемких производствах;
- разработку качественно новых условий труда, связанных с переходом на гибкий график, неполный рабочий день или на дистанционную работу.

Необходимо отметить, что в настоящее время в условиях инновационной экономики, цифровизации всех бизнес-процессов ключевым фактором использования и дальнейшего развития кадрового потенциала выступают не столько количественные показатели деятельности работника, сколько оценка его качественных характеристик и компетенций, которые наиболее полно раскрывают

возможности и способности работника, а также отражают степень эффективности использования его кадрового потенциала.

Целью данного направления является комплексная оценка персонала и формирование информационной базы для принятия управленческих решений. В настоящее время активно используются методы диагностики и оценки персонала, которые комплексно и системно характеризуют потенциал работника в плане его профессиональной успешности. Применение таких методик на практике позволяет выявить весь спектр личностных характеристик работника и определить степень его оперативного использования в производственной деятельности и вектор его дальнейшего развития. В процессе подобного исследования компания получает информацию, которая будет способствовать рациональному и эффективному решению вопросов по распределению обязанностей по всем должностным категориям; возможному карьерному потенциалу (должностному и/или профессиональному) работника на основе результатов анализа выполнения его должностного функционала и его индивидуальных особенностей; формированию и развитию системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки работников как в целом по компании и/или ее структурным подразделениям и бизнес-единицам, так и по каждому работнику; развитию системы мотивации труда; созданию благоприятной инфраструктуры компании, в рамках которой будет совершенствоваться профессиональное и личностное развитие кадров, обеспечивающее закрепление в компании наиболее профессиональных работников; развитию и/или модернизации инновационной системы управления [Орлов, Кох 2021].

Важным аспектом воспроизводства кадрового потенциала является создание системы управления данным направлением, а следовательно, формирование научно обоснованной методологии и инструментария, ориентированного на инновационное развитие, позволяющего комплексно и активно использовать имеющийся кадровый ресурс, а также привлекать интеллектуальный человеческий капитал в сферу деятельности компании.

В настоящее время исследователи выделяют *программно-целевые и проектные формы инновационного управления*, позволяющие эффективно реализовывать задачи по достижению целей компании.

Программно-целевое и проектное управление предполагает концентрацию имеющихся ресурсов и выявление потенциала для достижения целей компании в контексте их согласования между различными субъектами управления (бизнес-структурами, подразделениями, конкретными работниками) и установления между

ними эффективных взаимодействий. На практике программно-целевое и проектное управление осуществляется посредством формирования и реализации целевых программ или проектов, реализация которых отражает этапы воспроизводства кадрового потенциала, описанные выше. В рамках реализации подобных программ проводятся мероприятия по формированию, распределению и использованию кадровых ресурсов компании, а также осуществляется совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации кадрового состава, работающего над данной программой. Можно сказать, что это министруктура корпоративной системы воспроизводства кадров, которая позволяет в мобильном режиме решать большой комплекс проблем по развитию персонала, а именно:

- обеспечивает гибкую систему повышения квалификации и переподготовки участников, в том числе комплексную оценку как их самих, так и системы взаимосвязей с другими субъектами образовательного процесса;
- формирует качественно новые механизмы конкурсного отбора, оценки, ротации, профессионального развития, систем мотивации, стимулирования и ответственности работников;
- создает условия для модернизации системы управления персоналом на принципах партисипативности, лояльности, соблюдения законности и открытости;
- формирует качественно новые технологии организации, управления, координации и контроля в условиях развития наукоемких производств, научно-исследовательской и/или инновационной деятельности;
- формирует информационную систему, обеспечивающую полнофарматный комплекс информации и данных, необходимых для управления всей реализацией программы или проекта, мобильного принятия решений, мониторинга и контроля;
- создает комплексную систему диагностики и оценки участников программы или проекта как по количественным, так и по качественным характеристикам, позволяющую в мобильном режиме обеспечивать результативность использования кадрового потенциала и совершенствовать научно-аналитическое обеспечение данного процесса [Ускова 2021].

Реализация программно-целевого и проектного управления процессами воспроизводства кадрового потенциала показывает, что наиболее важными аспектами являются проблемы профессионального развития работников и формирование кадрового резерва компании.

Профессиональное развитие рассматривается не только с позиций приобретения работником новых знаний, навыков и компетенций, но и как совершенствование социально-профессиональной структуры в рамках программы или проекта всей компании в целом и ее бизнес-единиц и подразделений. Основанное на индивидуальных планах развития, профессиональное развитие позволяет целенаправленно и комплексно прогнозировать ожидаемую результативность воспроизводства кадрового потенциала в контексте социально-экономических, технических, технологических и иных изменений.

Соответственно это позволяет формировать кадровый резерв компании, т. е. выявлять по установленным критериям наиболее перспективных работников и обеспечивать их профессиональное развитие с учетом выявленных потенциальных способностей, а значит – формировать стратегическую кадровую базу, позволяющую оперативно реагировать на возникающие под воздействием внешних и/или внутренних факторов изменения, реализуя профессиональный и личностный потенциал резервистов в новом качестве – на новой должности и/или в новом профессиональном поле.

Программно-целевое и проектное управление позволяет мобильно концентрировать весь комплекс ресурсов на конкретных целях для достижения конкретных результатов. Использование этих форм управления воспроизводством кадрового потенциала позволяет создавать и реализовывать качественно новые формы организации производственной деятельности: сквозной характер планирования, широкое использование методов системного анализа, расширенное использование методов управления, приоритетное обеспечение ресурсами и др.

Таким образом, можно констатировать, что процесс воспроизводства кадрового потенциала представляет собой последовательную реализацию этапов, обеспечивающих полный цикл работ по формированию системы кадрового обеспечения компании, и системы развития ее кадровых ресурсов в комплексе с учетом потребностей конкретных работников. В условиях инновационного развития, внедрения наукоемких технологий и цифровизации бизнес-процессов воспроизводство кадрового потенциала выступает ключевым фактором эффективной деятельности компании в целом и обеспечивает развитие каждого работника.

Литература

- Блинов и др. 2020 – Блинов В., Сатдыков А., Осадчева С., Красовский Н. Опережающая профподготовка: формирование системообразующих компонентов // Образовательная политика. 2020. № 4 (84). С. 84–96.
- Горбачева, Сопилко 2021 – Горбачева В.В., Сопилко Н.Ю. Человеческий ресурс как основной фактор внедрения и развития систем бизнес-аналитики на промышленном предприятии // Наука и искусство управления / Вестн. Ин-та экономики, управления и права Росс. гос. гуманит. ун-та. 2021. № 4. С. 22–30.
- Ефимочкина 2019 – Ефимочкина Н.Б. Проблемы повышения эффективности правового регулирования управления персоналом // Вестн. ун-та. 2019. № 8. С. 179–183.
- Кларин 2009 – Кларин М.В. Корпоративный тренинг: от А до Я. М.: Дело, 2009. С. 1–138.
- Кондратьев, Лазарева 2020 – Кондратьев В., Лазарева Н. Развитие бизнеса через развитие людей // Менеджер по персоналу. 2020. № 3. С. 10–24.
- Кузьминов, Фрумин 2021 – Кузьминов Я., Фрумин И. Профессиональное образование: российский мастер-план // Ведомости. 2021. № 161 (3679). С. 72–79.
- Орлов, Кох 2021 – Орлов В.А., Кох И.А. Профессиональная компетентность в структуре профессиональной подготовки рабочих // Науч. вестн. Уральской акад. гос. службы. 2021. № 1 (14). С. 11–23.
- Сапожников, Ананич 2016 – Сапожников Г.А., Ананич М.И. Современные подходы к подготовке кадров для инновационной деятельности // Сибирская финансовая школа. 2016. № 3. С. 51–62.
- Свергун 2020 – Свергун О.Ю. Анализ потребности в обучении // Кадровое дело. 2020. № 6. С. 43–49.
- Ускова 2021 – Ускова Г.Н. Управление персоналом: программа обучения в документах // Там же. 2021. № 4. С. 32–49.

References

- Blinov, V., Satdykov, A., Osadcheva, S. and Krasovskii, N. (2020), “Advanced professional training. The formation of backbone components”, *Educational Policy*, no. 4 (84), pp. 84–96.
- Efimochkina, N.B. (2019), “Issues of improving the efficiency of legal regulation in personnel management”, *Bulletin of the University*, no. 8, pp. 179–183.
- Gorbacheva, V.V., and Sopilko, N.Yu. (2021), “Human resource as the main factor in the implementation and development of the business intelligence systems in an industrial enterprise”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 22–30.

- Klarin, M.V. (2009), *Korporativnyi trening: ot A do Ya* [Corporate training. From A to Z], Delo, Moscow, Russia, pp. 1–138.
- Kondrat'ev, V. and Lazareva, N. (2020), "Business development through people development", *HR Manager*, no. 3, pp. 10–24.
- Kuz'minov, Ya. and Frumin, I. (2021), "Vocational education. Russian master plan", *Vedomosti*, no. 161 (3679), pp. 72–79.
- Orlov, V.A. and Kokh, I.A. (2021), "Professional competence in the structure of professional training of workers", *Scientific Bulletin of the Ural Academy of Public Administration*, no. 1 (14), pp. 11–23.
- Sapozhnikov, G.A. and Ananich, M.I. (2016), "Modern approaches to personnel training for innovation activities", *Siberian Financial School*, no. 3, pp. 51–62.
- Svergun, O.Yu. (2020), "Analysis of the need for training", *Kadrovoe delo*, no. 6, pp. 43–49.
- Uskova, G.N. (2021), "Personnel management. Training program in documents", *Kadrovoe delo*, no. 4, pp. 32–49.

Информация об авторах

Наталья Ю. Сопилко, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; sheremett73@gmail.com

Дмитрий Б. Усуби, аспирант, Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинский пр., д. 65; dusubi77@gmail.com

Information about the authors

Natal'ya Yu. Sopilko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; sheremett73@gmail.com

Dmitrii B. Usubi, postgraduate student, Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NIU), Moscow, Russia; bld. 65, Leninskii Avenue, Moscow, Russia, 119991; dusubi77@gmail.com