

# ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫХ ЕДИНИЦ, СИСТЕМЫ ПРОФИЛИРОВАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ И ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ

## THE BASICS OF CREATING HR ORGANIZATIONAL AND STRUCTURAL UNITS, A SYSTEM FOR PROFILING POSITIONS AND EVALUATING THE COMPETENCIES OF A HIGH-TECH COMPANY

**M. Nikulin**

*Summary.* This article suggests the basics of forming a structural model of the innovation management center as a subject of the corporation's innovation management, which makes it possible to fully implement its functionality. Based on existing practices and a literature review conducted in the framework of the study of personnel management systems in high-tech companies engaged in scientific and technological development, the author's approach to job profiling and a personnel evaluation system are proposed, taking into account its application within the innovation management center.

*Keywords:* innovation economics, personnel management system, profiling, competence assessment.

**Никулин Михаил Владимирович**

к.х.н., докторант, Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет  
nik2son@mail.ru

*Аннотация.* В настоящей статье предложены основы формирования структурной модели центра управления инновациями, как субъекта инновационного менеджмента корпорации, позволяющей полностью реализовать его функционал.

На основе существующих практик и проведенного литературного обзора в рамках изучения систем управления персоналом в высокотехнологичных компаниях, занятых научно-технологическим развитием, предложен авторский подход к профилированию должностей и система оценки персонала с учетом ее применения в рамках центра управления инновациями.

*Ключевые слова:* экономика инноваций, система управления персоналом, профилирование, оценка компетенций.

### Введение

Текущие вызовы, с которыми сталкивается российская промышленность и крупный высокотехнологичный бизнес, обусловили фокус внимания на наукоемких производствах, инвестициях в интеллект и развитии высокоэффективных кадров и кадров высшей научной квалификации. В условиях необходимости достижения технологического суверенитета промышленные корпорации заняты научно-технологическим развитием (далее — ИТР), в рамках которого важна синхронизация всех ролей: объекта и субъекта управления, стратегии ИТР, а также кадрового обеспечения этой деятельности.

Промышленные компании, занятые обеспечением ИТР, развиваются по системе инновационного-технологического развития (СИТР) [1]. Для осуществления функций инновационного-технологического развития (ИТР) ключевой составляющей является кадровый потенциал

и глубокие предметные знания у научно-технологических кадров компании, что в свою очередь зачастую играет важнейшую роль в успехе инновационного проекта. Второй важной функцией в этом направлении является развитие кадров в соответствии с компетентностными профилями специалистов.

Для успешной реализации стратегии инновационного развития в условиях экономической турбулентности необходим пересмотр и обновление устоявшихся традиционных подходов к формированию системы управления персоналом, определению функционала кадров, их личностно-профессиональному развитию [2, с. 252]. Данные вопросы следуют из четкого определения периметра ИТР-деятельности и стратегии центра управления инновациями (ЦУИ) [3].

Однако современный инновационный процесс (процесс ИТР) давно вышел за рамки лишь научной деятельности (НИОКР, наука), образования, технологической мо-

дернизации, и ушел далеко вперед, опережая область разработки соответствующих стандартов, образовательных программ. Это означает, что корпорации, реализующие проекты ИТР, и даже имеющие специальные центры управления инновациями (ЦУИ), не имея понятной системы профилирования, не могут искать кадры под конкретные задачи, поскольку профиль работника такого центра не может быть обеспечен стандартным набором компетенций, который предлагают рынку высшие учебные заведения сегодня.

В связи с этим, в текущей ситуации при создании в промышленных компаниях соответствующих субъектов ИТР, согласовании стратегий научно-технологического развития, а также при наличии в компании программы инновационного развития, компании сталкиваются с проблемой кадрового обеспечения работы соответствующих структур (ЦУИ). Таким образом, кадровый вопрос является ключевым в процессе достижения технологического суверенитета.

При этом, отдельной проблемой является вопрос оценки компетенций персонала для системы ИТР и центра управления инновациями (ЦУИ). По причине кадрового дефицита высококвалифицированных кадров и отсутствия системы, четко описывающей уровни компетенций специалистов, есть риск проведения оценки компетенций несистемно и без анализа использования конкретной используемой модели оценки. Поэтому крайне важно разработать модель оценки компетенций, как отправной точки выбора программ обучения и развития персонала для ЦУИ.

Таким образом, *целью данной работы* является создание, во-первых, системы профилирования должностей (создание модели профиля навыков и умений (компетенций), необходимых для развития в данной должности и соответствующих функционалу ЦУИ), и, во-вторых, модели оценки персонала, как основы будущей системы развития и обучения персонала для корпоративных ЦУИ. Для этого предлагается рассмотреть существующие практики и провести обзор литературы по теме.

### Существующая практика

Современные системы профилей должностей, стандартов (отраслевых), классификации профессий и компетенций устарели и, на наш взгляд, не подходят для применения в рамках работы с ИТР проектами в целом так же, как и системы оценки персонала по причинам, описанным выше.

Рассмотрим существующие системы с целью отразить проблематику в данной области:

1. **Система профилирования.** Поскольку профилирование должностей представляет собой опи-

сание требований к потенциальному кандидату на должность в терминах компетенций и их значений, необходимо рассмотреть систему действующих в РФ профессиональных стандартов:

- Профессиональные стандарты. Каждый стандарт утверждается нормативно-правовым актом (приказом) Министерства труда и социальной защиты. Как указано в Справочнике «КонсультантПлюс»: «Профессиональные стандарты обязательны к применению работодателями в части требований к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, если они установлены Трудовым кодексом Российской Федерации (далее — ТК РФ), другими федеральными законами или иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (ч. 1 ст. 195.3 ТК РФ)» [4]. Однако стандарты не содержат положений относительно ряда должностей, соответствующих функционалу ЦУИ (например, скауты, специалисты по лицензированию технологий, коммерциализации и т.д.);
- Отраслевые стандарты должностей (Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утвержден Постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 года №37), Отраслевые тарифно-квалификационные характеристики, Квалификационные справочники руководителей и специалистов отдельных отраслей).
- «Корпоративные системы», которые представляют собой принятые внутри отдельно взятой корпорации подходы к профилированию должностей, согласно которым вводятся стандартные должности (например, начальник отдела, менеджер/руководитель направления, руководитель программ и т.д.), а функционал отражается после главного слова, например, руководитель направления по цифровизации / по работе с ВУЗами и т.п. Таким образом система отчасти работает, поскольку позволяет выстроить иерархическую структуру: Директор — Заместитель директора — Специалисты/Исполнители. Однако и здесь наблюдаются определенные сложности. Например, для повышения значимости и ответственности должности ее наименование формируют с точки зрения «управленческого» подхода: Директор проекта или Директор по проектированию, и они находятся в подчинении у Заместителя директора по определенному направлению деятельности организации. Основным минусом такой системы является тот факт, что она не отражает функционал в названии должности, то есть не профилирует кадры. Наш подход к профилированию основан на деятельности по ИТР в рамках страны (экономики, межотрасли).

2. **Система оценки компетенций.** Стоит отметить, что выбор системы оценки компетенций зависит от целей компании, её культуры и специфики работы каждого сотрудника. Существуют множество различных систем оценки, отметим наиболее популярные из них, которые оценивают hard и soft skills: RG-Soft: Оценка 360, Skillhouse, Proaction. PRO, платформа StartExam, DDA (Director's Development Audit), IMC (Inventory of Management Competencies), PMC (Perspectives on Management Competencies), CC (Customer Contact), WSC (Work Styles Competency).

Так, перечисленные системы оценки позволяют в целом оценить управленческие (менеджерские) компетенции и soft skills, но не подходят для оценки компетенций в рамках инновационного подразделения — профилей специалистов ЦУИ.

Таким образом, мы пришли к следующим выводам:

Во-первых, существует множество различных систем профилирования и систем оценки компетенций и, как правило, отраслевые стандарты не работают в промышленных компаниях с ЦУИ, поэтому корпорации разрабатывают свои модели (корпоративные), которые являются скорее номинальными, чем реально работающими.

Во-вторых, функционал ЦУИ подразумевает привлечение научно-технологических кадров, чьи профессиональные компетенции отличаются от тех, которые закреплены стандартами и существующими моделями и системами оценки компетенций.

В-третьих, не существует ни одной системы, которая бы учитывала hard и soft skills в зависимости от специфики деятельности компании, например, инновационного технологического развития. То есть, в рамках существующих моделей оценки компетенций подразумевается, что soft skills высокого уровня должны обладать руководители (или средний менеджмент) независимо от того, руководителем какой организации является оцениваемый: завода или подразделения по продажам.

И, наконец, система оценки hard skills не применима для ИТР компании, поскольку для такой компании характерны специфические должности и кадры.

#### Методы исследования

В рамках настоящего исследования применим компетентностный подход при учете и описании систем профилирования, а также системный анализ.

#### Полученные результаты

Для создания системы профилирования должностей и оценки компетенций необходимо отталкиваться от функционала центра управления инновациями (ЦУИ) [3].

Основные функции Центра описываются в рамках следующих направлений:

1. **Функция прогнозирования и анализа трендов/вызовов и направлений ИТР** обеспечивает предварительный анализ технологических и глобальных трендов составляет комплексное представление по технологическим вызовам и в итоге формирует предварительный максимально широкий перечень направлений ИТР корпоративного уровня. В рамках реализации данной функции ЦУИ оценивает каждое направление ИТР по критериям уровня готовности технологии (TRL), максимальному потенциальному экономическому эффекту и соответствие стратегии развития компании (бизнес-стратегии), ESG-стратегии [5, 6].
2. **Разработка и утверждение стратегии инновационного развития, синхронизация со стратегиями ИТР корпоративного и национального уровней.** Данная функция обеспечивает совместную работу с субъектами управления ИТР и инновациями национального и отраслевого уровня, главным результатом которой является синхронизации приоритетов ИТР корпоративного и национального уровней [7].
3. **Функция оценки проектов и формирование программы инновационного развития корпоративного уровня** подразумевает технологический скаутинг (поиск технологий и анализ технологического ландшафта), структурирование проекта ИТР по каждому направлению ИТР стратегии корпоративного уровня, и формирование портфеля проектов ИТР, который представляет собой программку инновационного развития корпоративного уровня.
4. **Функция управления программой инновационного развития с помощью проектного управления ИТР** осуществляется через использование гибридных методов проектного управления, сочетающих применение гибких проектных методик (например, PMP, Agile, специализированные методики, такие как Scrum, CPM) и классического проектного менеджмента для проектов на зрелых стадиях. ЦУИ с помощью данных методов организует проектные команды и выстраивает процесс отслеживания выполнения планов реализации проектов в соответствии с согласованными на старте проекта ключевыми показателями эффективности.
5. **Функция управления инновационной экосистемой** интегрирована в проектное управление таким образом, чтобы в рамках плана реализации проекта были задействованы различные партнеры, отвечающие за реализацию НИОКР и инженеринговых задач.
6. **Функция внутреннего инженерингового центра** предусматривает базовый инженеринг,

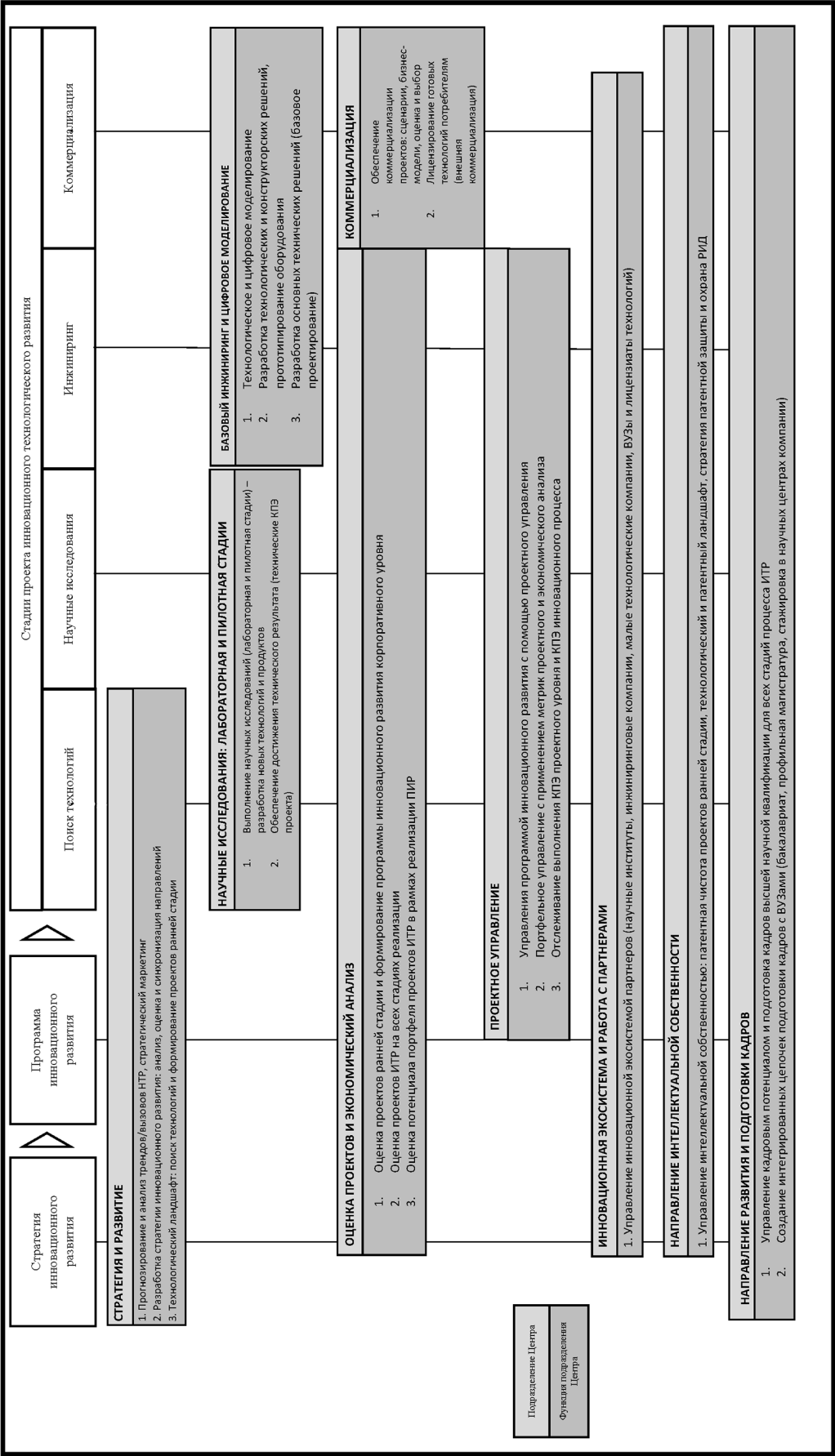


Рис. 1. Модель центра управления инновациями [3]

подготовку основных технических решений и прототипирование оборудования для новых разрабатываемых технологий.

7. **Функция обеспечения стадии коммерциализации** после завершения опытно-промышленной стадии разработки включает в себя комплексный анализ всех возможных бизнес-моделей внедрения инновации, потенциальных партнеров, маркетинговой стратегии, проработки рынка сбыта, анализа интеллектуальной собственности с целью генерации конечного решения — наиболее эффективного пути внедрения инновации, которое может производиться в рамках корпорации либо за ее пределами.
8. **Функция лицензиара готовых технологий полного цикла** как один из вариантов коммерциализации инновации.
9. **Функция управления интеллектуальной собственностью на всех этапах проекта ИТР.**
10. **Функция управления кадровым потенциалом корпорации и подготовка кадров высшей научной квалификации** обеспечивают в конечном итоге достижение технического результата в рамках проектов ИТР.

Исходя представленного функционала ЦУИ, мы приходим к его детализированию, что может быть отражено в виде организационно-структурных моделей с выделением уровней ОСЕ-1, ОСЕ-2 и ОСЕ-3 (организационно-структурная единица-1, 2, 3). Данное деление предлагается рассмотреть исключительно как подход, который позволит выделить **наименования должностей и их профили** (рис. 2).

Исходя из функционала ЦУИ и представленных организационно-структурных единиц, формируется следующая модель: ОСЕ I — ОСЕ II — ОСЕ III:

1. **Направление развития бизнеса («развитологическое» направление)**, где: ОСЕ I — Заместитель генерального директора по развитию бизнеса; ОСЕ II — руководители структурных подразделений по аналитике, стратегическому маркетингу, технологическому скаутингу, перспективному развитию; ОСЕ III — специалисты (исполнители) в соответствии с направлением подразделения. Особенность данного направления ЦУИ (развитие бизнеса) в том, что предлагается введение таких специфических и уникальных должностей как «технологический скаут» — специалист по поиску технологий и составлению технологического ландшафта, специалисты по развитию бизнеса и предпроектной проработке (структурируют полученные идеи и найденные технологии в проекты ИТР, НИОКР и инновационные проекты), специалисты в области стратегии и стратегического маркетинга (отвечают за аналитическую поддерж-

ку и проработку направлений ИТР, осуществляют стратегические маркетинговые исследования и прогнозирование, анализ технологических трендов и т.д.).

2. **Научное направление и НИОКР**, где: ОСЕ I — Заместитель генерального директора по НИОКР; ОСЕ II — руководители структурных подразделений по направлениям стратегии инновационного развития; ОСЕ III — специалисты (исполнители) в соответствии с направлением подразделения. Одно из основных направлений, обеспечивающее научный потенциал ЦУИ, включает в себя прежде всего научных сотрудников и предметных специалистов по направлениям ИТР, синхронизированным со стратегией инновационного развития корпоративного уровня. Кадровый состав данного направления обеспечивает качество научной работы, НИОКР и скорость реализации проектов ИТР.
3. **Инжиниринговое направление**, где: ОСЕ I — Заместитель генерального директора по инжинирингу и моделированию; ОСЕ II — руководители структурных подразделений по проектированию, моделированию и опытно-пилотным испытаниям; ОСЕ III — специалисты (исполнители) в соответствии с направлением подразделения. Представлено специалистами в области инженерии: инженер-технолог, инженер-конструктор, специалисты в области проприетарного оборудования, специалисты по статистическому моделированию, языковым моделям, технологическому моделированию. В совокупности кадровый состав данного направления ЦУИ обеспечивает генерацию и всесторонний расчет прототипов будущей технологической схемы и оборудования, то есть фактически реализацию стадии прототипирования будущего промышленного решения.
4. **Направление коммерциализации инноваций**, где: ОСЕ I — Заместитель генерального директора по коммерциализации; ОСЕ II — руководители структурных подразделений по бизнес инжинирингу, интеллектуальной собственности, лицензированию, работе с клиентами; ОСЕ III — специалисты (исполнители) в соответствии с направлением подразделения, способных анализировать различные бизнес-модели внедрения инноваций внутри компании и за ее пределами.
5. **Операционное управление проектами**, где: ОСЕ I — Заместитель генерального директора по операционному управлению; ОСЕ II — руководители структурных подразделений по проектному управлению, портфельному управлению, мониторингу и администрированию проектов; ОСЕ III — специалисты (исполнители) в соответствии с направлением подразделения. Компетентностный профиль специалистов данного направления

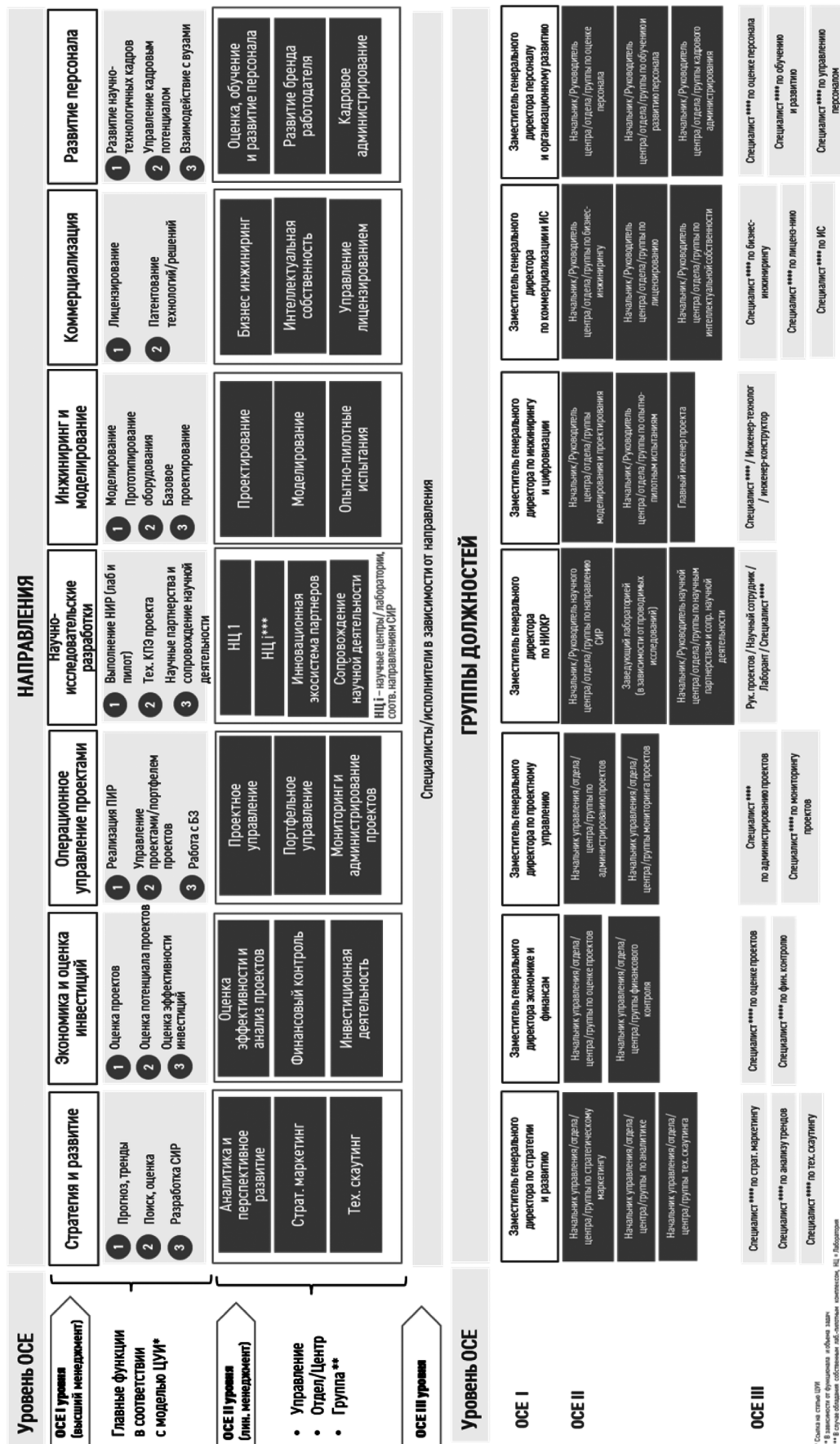


Рис. 2. Организационно-структурные единицы ЦУИ и должности (создано автором)

\* Согласно ст. 191  
 \*\* В зависимости от функционала «бизнес-план»  
 \*\*\* В случае обладания собственными административными ресурсами  
 \*\*\*\* Структурный подразделение, выполняющее функции

определяется методами проектного управления, которые применяются для реализации проектов ИТР корпоративного уровня. Как показано авторами других работ наиболее эффективной является сочетание методик гибкого проектного управления и классического проектного подхода [8, 9, 10]. Специалисты данных двух направлений имеют совершенно разный профиль компетенций, что необходимо учитывать при подборе соответствующих кадров.

6. **Направление по экономике и инвестициям**, где: ОСЕ I — Заместитель генерального директора по экономике и инвестициям; ОСЕ II — руководители структурных подразделений по оценке эффективности проектов, финансовому контролю, инвестиционной деятельности; ОСЕ III — специалисты (исполнители) в соответствии с направлением подразделения. В рамках данного направления необходимы специалисты с базовым экономическим образованием и опытом в области оценки проектов (инвестиционных, развития бизнеса, производственных), а также с пониманием специфики проектов ИТР (вариации бизнес-моделей, расчеты с задействованием подходов в условиях высокой неопределенности, оценка максимального потенциального эффекта, специфические методы расчета экономических эффектов).
7. **Направление развития и подготовки кадров**, где: ОСЕ I — Заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию; ОСЕ II — руководители структурных подразделений по обучению и развитию персонала, оценке персонала, развитию бренда работодателя и научного потенциала компании; ОСЕ III — специалисты (исполнители) в соответствии с направлением подразделения. Необходимо обеспечить условия и наличие специалистов, отвечающих за работу с людьми (HR), которые были бы интегрированы внутрь самого центра и глубоко понимали специфику работы с кадровым составом ЦУИ и компетентностные профили его специалистов, поскольку управление инновационным технологическим развитием имеет кардинальные отличия от дру-

гих направлений деятельности корпорации, например, производственная или коммерческая функции.

На основе полученных результатов и учитывая существующую практику в части распространенных систем оценки компетенций, нами представлена следующая модель компетенций, применимая для центра управления инновациями (рис. 3).

К данной модели компетенций предлагается разработанная система оценки (приложение 1), которая представляет собой матрицу компетенций, сформированных по их важности для каждого профиля должности. Это позволяет осуществлять поиск и подбор кадров, комплектовать ЦУИ.

Однако вопрос оценки персонала по данным компетенциям, а также вопрос развития (инструментов развития, механизмов) кадров остается за рамками данного исследования и подлежит отдельному изучению.

#### Выводы

Таким образом, в рамках настоящей статьи на основе анализа существующих систем профилирования, систем/моделей оценки компетенций, а также учитывая специфику высокотехнологичного бизнеса представлены основы формирования структурной модели центра управления инновациями (ЦУИ), как субъекта инновационного менеджмента корпорации, позволяющей полностью реализовать его функционал. Кроме того, автором предложена система профилирования должностей и модель оценки компетенций, отличающиеся своей новизной и практической значимостью от предшествующих систем и моделей.

В случае отсутствия у крупной промышленной компании актуальной методики формирования организационно-структурных единиц, системы профилирования должностей и оценки компетенций, процесс развития системы управления персоналом будет осложнен новыми вызовами и, соответственно, отразится на всех направлениях ее деятельности.

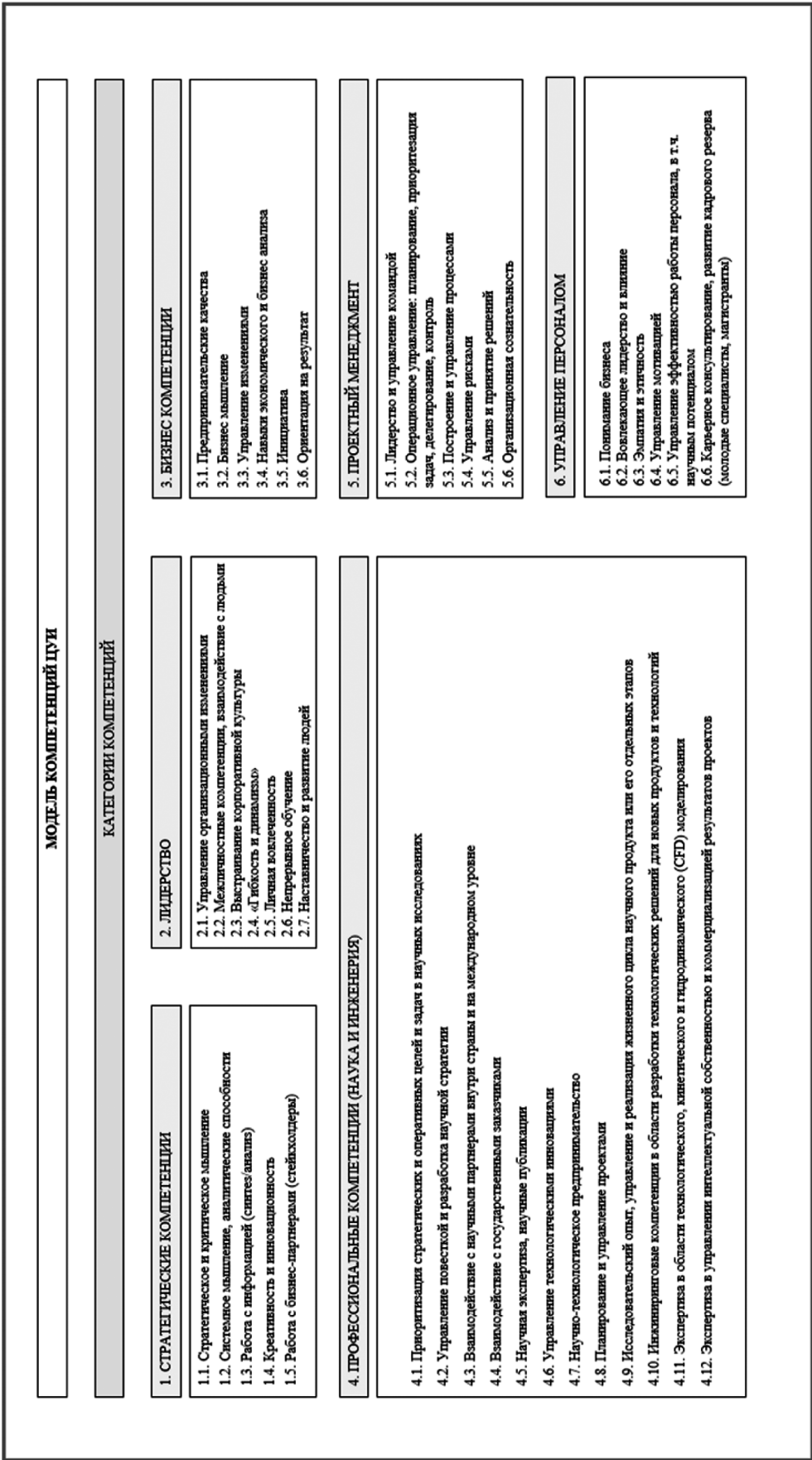


Рис. 3. Модель компетенций центра управления инновациями (создано автором)

| Должность                                                                                        | Ядро компетенций (для всех руководителей) |                         |                        |                                  | Компетенции по управленческим уровням |                           |                         |                       | Аналитика и коммуникации |                             |                          | Профессиональные компетенции |            |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|------------|---------------------|
|                                                                                                  | Мыслит широко                             | Мотивирует других людей | Управляет приоритетами | Отвечает за собственное развитие | Стратегическое планирование           | Качество принятия решений | Ориентация на результат | Ориентация на клиента | Комплексное мышление     | Создание эффективных команд | Эффективная коммуникация | НИОКР                        | Технологии | Экономика и финансы |
| ЗГД <sup>1</sup> по НИОКР                                                                        |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| ЗГД по инжинирингу и цифровизации                                                                |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| ЗГД по стратегии и развитию                                                                      |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| ЗГД по проектному управлению                                                                     |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| ЗГД по экономике и финансам                                                                      |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| ЗГД по коммерциализации и ИС                                                                     |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| ЗГД по персоналу и орг. развитию                                                                 |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы НИОКР                                              |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Заведующий лабораторией                                                                          |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по научным партнерствам и спор. науч. деятельности |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по опытно-пилотным испытаниям                      |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Руководитель центра моделирования и проектирования                                               |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Главный инженер проекта                                                                          |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по бизнес-инжинирингу                              |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по лицензированию                                  |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по интеллектуальной собственности                  |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по страт. маркетингу                               |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по аналитике                                       |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы тех. скауинга                                      |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по оценке проектов                                 |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |

| Должность                                                                      | Ядро компетенций (для всех руководителей) |                         |                        |                                  | Компетенции по управленческим уровням |                           |                         |                       | Аналитика и коммуникации |                             |                          | Профессиональные компетенции |            |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|------------|---------------------|
|                                                                                | Мыслит широко                             | Мотивирует других людей | Управляет приоритетами | Отвечает за собственное развитие | Стратегическое планирование           | Качество принятия решений | Ориентация на результат | Ориентация на клиента | Комплексное мышление     | Создание эффективных команд | Эффективная коммуникация | НИОКР                        | Технологии | Экономика и финансы |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы финансового контроля             |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по администрированию проектов    |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы мониторинга проектов             |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по оценке персонала              |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы по обучению и развитию персонала |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |
| Начальник / руководитель центра/отдела/группы кадрового администрирования      |                                           |                         |                        |                                  |                                       |                           |                         |                       |                          |                             |                          |                              |            |                     |

<sup>1</sup> «ЗГД» — здесь и далее — «заместитель генерального директора»

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Никулин М.В. Система инновационного технологического развития российских промышленных предприятий в современных условиях // Экономика. Право. Инновации. 2024. № 2.
2. Сиченко Н.С., Голдырева Ю.Э. Компетентность кадров и компетентность организации как инструмент обеспечения качества управления // Национальные концепции качества: роль качества в стратегиях социально-экономического развития в новом мире: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, СПб, 2024. С. 252–254.
3. Никулин М.В. Модель, функционал и роль субъекта управления в инновационном технологическом развитии промышленных компаний // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2024. — № 11. — С. 52–60.
4. КонсультантПлюс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_157436/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157436/) (23.04.2025).
5. Курганова Е.Б. ESG-повестка как коммуникационный тренд в России: проверка на хрупкость в условиях неопределенности // Ученые записки Новгородского государственного университета. № 4 (43), 2022. С. 384–388.
6. Цели устойчивого развития: ООН и Россия. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации.
7. Никулин М.В., Горбашко Е.А. Методологические основы и принципы создания корпоративных стратегий инновационного развития промышленных компаний // Экономика и управление: проблемы и решения, 2024.
8. Савченко Я.В. Особенности формирования системы управления проектами в сфере НИОКР / Я.В. Савченко, Л.А. Раменская // Вопросы инновационной экономики. — 2018. — Т. 8, № 4. — С. 631–646.
9. Ключевые концепции управления проектами. — [Электронный ресурс] — URL: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/keypoints> (13.03.2025).
10. Изгалиева К.С. Управление НИОКР в интересах достижения цели инвестиционного проекта / К.С. Изгалиева, П.А. Кохно // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. — 2017. — № 1. — С. 80–93.

© Никулин Михаил Владимирович (nik2son@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»