

УДК 33 DOI: 10.14451/1.243.617

Инструменты повышения эффективности работы персонала на предприятиях ракетно-космической отрасли

© 2025 Цвикилевич Наталья Александровна,
Ведущий специалист отдела по работе с персоналом. АО Протон ПМ.
E-mail: cna@mail.ru

Ключевые слова: цифровые технологии, повышение эффективности, цифровая трансформация, ракетно-космическая отрасль, менеджмент, работа с персоналом.

В настоящей научной работе автор кратко анализирует особенности применения инструментов повышения эффективности работы персонала на предприятиях ракетно-космической отрасли. Для этого автор, прежде всего, исследует место ракетно-космической отрасли в экономике государства, отмечает ее стратегически важное значение. Далее автор переходит к анализу конкретных методов и инструментов, реализуемых сегодня в Роскосмосе и подведомственных ему предприятиях, направленных на общее повышение эффективности деятельности персонала. В заключении автор отмечает, что в целом данная система демонстрирует положительные результаты и имеет множество различных преимуществ, что делает ее привлекательной для мультипликации опыта. **Объектом данного научного исследования** являются особенности применения инструментов повышения эффективности работы персонала на предприятиях ракетно-космической отрасли. **Целью данного научного исследования** является комплексный, последовательный анализ особенностей применения инструментов повышения эффективности работы персонала на предприятиях ракетно-космической отрасли. **Методы данного научного исследования:** это формально-юридический, компаративистский, сравнительный анализ, диалектический, статистический, математический, обобщение, конкретизация, систематизация, дедукция, иные методы теоретического и практического уровней научного познания. **Научная новизна данного научного исследования** заключается в подготовке комплексного исследования, формировании авторских выводов относительно особенностей применения инструментов повышения эффективности работы персонала на предприятиях ракетно-космической отрасли. Данная научная статья будет полезна теоретикам, практикам, обучающимся и профессорско-преподавательскому составу гуманитарных и иных направлений подготовки, а также широкому кругу читателей, интересующихся вопросами применения инструментов повышения эффективности работы персонала на предприятиях ракетно-космической отрасли.

Ракетно-космическая отрасль продолжает оставаться одной из наиболее перспективных и востребованных среди отечественных секторов промышленности, даже в условиях экономических санкций реализуя крупные проекты и программы. Государство давно и четко определило акценты в этой отрасли, рассматривая ракетно-строительную промышленность как одно из ключевых достоинств российской экономики, в том числе на мировой арене в целом [2].

Об этом свидетельствуют и статистические показатели развития отрасли. Например, в 2023 г. консолидированная выручка за год увеличилась на 24 млрд рублей, в августе была успешно возобновлена лунная программа, завершены основные строительно-монтажные работы по созданию главного объекта второй очереди космодрома «Восточный», и в декабре же произведен запуск первого этапа комплексных испытаний. Продолжается активная работа по техническому проектированию космического ракетного комплекса «Амур-СПГ», завершение которого планируется на декабрь 2024 г. Можно наблюдать и ряд других позитивных показателей развития отрасли, что свидетельствует о довольно высоком потенциале ракетно-космических предприятий России, о наличии совокупности актуальных для дальнейшего поступательного развития направлений.

Очевидно, что успех любой организации в значительной степени зависит от человеческого капитала, то есть от сотрудников конкретного предприятия, их профессиональной и личностной компетентности. В том числе это касается и предприятий ракетно-космической отрасли, которых сегодня в России насчитывается несколько десятков, и каждое из них имеет важное стратегическое значение для экономики государства [3; 8].

Ключевым субъектом в данной отрасли, безусловно, выступает государственная корпорация «Роскосмос» (далее – Роскосмос), которая была создана в 2015 г. и довольно быстро набрала обороты в своем направлении деятельности.

Сегодня ракетно-космический сектор переживает серьезные трансформационные процессы, которые связаны, главным образом, с формированием и практическим внедрением качественно новой операционной модели, адаптированной к постоянно меняющейся стратегии, что необходимо для обеспечения должного уровня конкурентоспособности, развития гибкости и т. д.

Кратко проанализируем, по каким направлениям в настоящее время реализует свой функционал Роскосмос, чтобы более качественно исследовать кадровую составляющую корпорации. Так, в общем и целом, деятельность Роскосмоса, согласно нормам профильного федерального закона, сегодня направлена на:

- реализацию основных задач по обеспечению космической деятельности России;
- выполнение государственного оборонного заказа;
- обеспечение безаварийного функционирования производственного сектора;
- соблюдение норм международного права в области космической деятельности;
- проведение структурных преобразований в отрасли во исполнение решений Президента РФ;
- совершенствование структуры управления организациями ракетно-космической промышленности и формирование структуры управления Роскосмоса;
- формирование нормативной базы по обеспечению деятельности Роскосмоса и организаций РКП;
- обеспечение инновационного развития организаций Роскосмоса;
- иное [4].

Одним из наиболее существенных процессов, влияющих на работу персонала, стала цифровая трансформация, которая глобально затронула Роскосмос по самым разным направлениям. К примеру, в качестве таковых эксперты называют создание единого отраслевого ИТ-интегратора, который позволяет поднять общий уровень эффективности предприятий. Для этого

в том числе Роскосмос активно сотрудничает с разработчиками различного ПО, стараясь максимально высвободить персонал предприятий отрасли от второстепенного функционала, сосредоточить его внимание на стратегически более важных задачах. Для этого в Роскосмосе была разработана профильная Программа трансформации информационных технологий, которая успешно реализуется и в настоящее время.

Перечислим основные инструменты цифрового и электронного характера, позволяющие повысить эффективность работы персонала Роскосмоса:

- автоматизация и роботизация бизнес-процессов, в том числе в контексте управления персоналом;
- развитие цифровой HR-аналитики, ее активное внедрение в практику;
- системы управления производственными процессами (MES);
- системы мониторинга и управления оборудованием (SCADA);
- системы управления производственным персоналом (HRM);
- иные [7].

Таким образом, можно говорить о том, что сегодня Роскосмос вполне ожидаемо настроен на серьезную трансформацию деятельности своего персонала с целью повышения его общей эффективности, качества выполняемых функций. Внедрение ИКТ-инструментов — один из наиболее востребованных методов достижения данной цели. Тем не менее это далеко не единственный способ, с помощью которого предполагается улучшить показатели производительности персонала Роскосмоса, проанализируем некоторые из них далее более детально.

Во-первых, активно реализуется направление повышения квалификации сотрудников и их обучения. Для этого специально была создана АНО «Корпоративная Академия Госкорпорации «Роскосмос» (далее — Академия), являющаяся ключевым профильным образовательным центром [5]. Академия реализует целый спектр различных

программ ДПО, постоянно обновляя перечень и добавляя новые, ведь ракетно-космическая отрасль крайне подвержена технологическим и инновационным изменениям. Позитивным моментом выступает то, что работа Академии направлена не только на топ-менеджмент Роскосмоса, но также на специалистов различных направлений и уровней, что позволяет сохранять квалификацию каждого сотрудника на достойном уровне (табл. 1).

Таблица 1.

Роскосмос, таким образом, делает значительный акцент на профессионализме своего персонала, совершенствуя их компетентность как по направлению реализации стратегических задач отрасли, независимости от импорта и повышению общей эффективности деятельности, так и по качественно новым направлениям, среди которых, например, системная инженерия, цифровая трансформация в различных ее вариантах. Кроме того, Академия реализует научно-исследовательский потенциал, регулярно проводит разного рода научно-консультативные мероприятия, реализует проекты, организует активное сотрудничество с вузами по самым разным направлениям [5].

Кроме того, Роскосмос использует для подготовки своих кадров электронные образовательные платформы и заключает договоры со сторонними образовательными и научными организациями. Например, это профильные вузы, совместная деятельность с которыми приносит довольно позитивные результаты.

Во-вторых, инструментом повышения эффективности выступает также работа над мотивацией персонала. Традиционно мотивационный фактор рассматривается с двух позиций: материальное и нематериальное стимулирование. Профильный проект был успешно запущен Роскосмосом в 2019 г., его содержание заключалось в введении новой системы оценки производительности труда персонала. Так, каждые 2 недели сотрудники обязывались сдавать отчеты о своей работе, которые впоследствии детально анализировались руководством. Предполагалось, что реа-

Таблица 1. Примеры программ ДПО, реализуемых в Академии в 2024–2025 гг. [5].

Наименование направления	Наименование программы	Целевая аудитория
Повышение эффективности управления международной деятельностью	Особенности кросс-культурных деловых коммуникаций с партнерами из стран БРИКС и «глобального Юга»	Высший и средний менеджмент
Развитие маркетинга основной продукции, технологий, услуг и сервисов	Маркетинг высокотехнологичных продуктов: роли стратегического, продуктового и тактического маркетинга	Средний менеджмент
Проведение диверсификации и разработка новых продуктов	Управление диверсификацией в ракетно-космической промышленности: центр диверсификации в РКО, возможности, барьеры и подходы к оценке экономической эффективности	Все категории
Развитие производственных систем	Программа подготовки сотрудников подразделений по развитию производственной системы	Средний и линейный менеджмент

лизация данного проекта позволит качественно усилить интерес персонала к повышению собственной эффективности, а также своей роли в деятельности трудового коллектива. Кроме того, с 2019 по 2022 гг. был реализован проект по организации контроля за качеством работ при создании изделий ракетно-космической техники.

В 2022 г. также в Роскосмосе был внедрен новый механизм оплаты труда – пилотный, за период пробной реализации которого предполагалось существенно повысить уровень оплаты труда, при этом сохраняя все права работников. В связи с этими изменениями в структуру управления персоналом был внедрен термин «грейд», под которым понимается уровень должности в общей иерархии должностей, которая зависит от ценности конкретной специальности для предприятия в целом. Соответственно, внутри каждого грейда должности также имеют подразделение, что позволяет более детально сформулировать, каким образом будет выглядеть итоговый уровень заработка конкретного сотрудника [9]. ЕСОТ по своему содержанию включает 2 ключевых элемента: это базовый оклад (именно здесь имеет влияние тот самый грейд) и индивидуальная надбавка стимулирующего характера, которая зависит от личной профессиональной эффективности каждого конкретного сотрудника. При этом на первоначальном этапе

предполагалось, что качество работы все же не будет существенно влиять на уровень заработка – чтобы обеспечить наименее болезненный переходный период. Кроме того, как отмечают в отделе организации труда и заработной платы Роскосмоса, установленные законодательно надбавки и доплаты в эти показатели не входят – они будут выплачиваться в прежнем режиме, а вот остальные виды профессиональной эффективности зависят уже от конкретных правил, установленных Роскосмосом и подвергающихся регулярному обновлению.

Предполагается, что внедрение таких мотивационных инструментов позволит снизить степень субъективного влияния руководителя на оклад конкретного работника, повысит его психологическую устойчивость и понимание собственной профессиональной ценности, предоставит каждому работнику потенциал для дальнейшего развития и роста. Кроме того, в определенной степени это снизит и загруженность самого Роскосмоса – к примеру, позволяя более удобно планировать расходы на персонал, сделать систему работы с ним более простой с организационной точки зрения и более прозрачной [4].

Еще одним инструментом повышения эффективности работы персонала в Роскосмосе выступает, к примеру, улучшение рабочих условий. Так, сегодня для потенциальных работников предла-

гается следующий набор привилегий, на практике доступных далеко не на каждом предприятии и не в каждой отрасли экономики:

- добровольное медицинское страхование;
- социальная поддержка сотрудников в сложных жизненных ситуациях, в том числе психологическая;
- льготные путевки для сотрудников и их детей на базы отдыха предприятия, в детские лагеря;
- возможность повышения квалификации за счет работодателя;
- иное [7].

Кроме того, сотрудники Роскосмоса получают бронирование при пребывании в запасе, могут пройти реабилитацию в собственном реабилитационном центре, получить компенсацию найма жилья при необходимости, наличие обедов (в том числе бесплатных), а также бесплатных парковочных мест. Таким образом, мы можем наблюдать, что Роскосмос старается обеспечить не только профессиональную, но также и бытовую, психологическую стабильность для своих сотрудников, в том числе за пределами рабочего места (например, это касается оказания помощи в сложных жизненных ситуациях). Такая работа реализуется системно, комплексно, предполагает участие не только работодателя и профсоюзов, но и других профильных структурных подразделений корпорации. Это позволяет каждому сотруднику Роскосмоса сосредоточиться исключительно на выполнении своих трудовых функций, не отвлекаясь на бытовые или психологические проблемы [3]. В этом, безусловно, довольно значительное преимущество Роскосмоса в сравнении со многими другими предприятиями и организациями.

В заключении исследования кратко перечислим также некоторые другие актуальные для Роскосмоса инструменты повышения эффективности работы персонала:

- оптимизация рабочих процессов (как уже отмечалось выше, в Роскосмосе это направление реализуется, главным образом, через внедрение ИКТ-инструментов);

- делегирование полномочий между сотрудниками и совершенствование командной работы;
- внедрение методов и инструментов эффективного управления проектами;
- реализация регулярного мониторинга и анализа деятельности персонала;
- иные [4; 8].

Как видно из представленного анализа, в большей степени такая работа сосредоточена на применении мер нематериального характера, которые на практике позволяют сотрудникам не отвлекаться на решение каких-либо бытовых или психологических проблем и полностью сосредоточиться на задачах рабочего характера. Материальной составляющей здесь выступает изменение системы оплаты труда, а также инструменты финансово-экономического стимулирования, например, премирование.

В общем и целом, работу по повышению эффективности деятельности персонала на предприятиях Роскосмоса можно охарактеризовать как многосоставную, сложную по своему содержанию, продолжительную по времени, но при этом все же комплексную и системную. Предполагается, что ее реализация позволяет довольно существенным образом повысить качество работы как каждого отдельного специалиста, так и коллективов в целом [6]. В этом и заключается главная цель в разработке и реализации данной стратегии.

Таким образом, далее кратко обозначим основные выводы по результатам проведенного исследования.

Сегодня предприятия ракетно-космической отрасли по-прежнему остаются одним из стратегически важных секторов отечественной экономики, в который ежегодно вносятся миллиардные вложения и который находится под усиленным контролем со стороны государства. Важной составляющей эффективности работы таких предприятий, безусловно, выступает человеческий фактор.

В Роскосмосе и подведомственных ему организациях, как видно из представленных в настоящем исследовании материалов, работе с персоналом уделяется существенное внимание. При этом основной акцент сделан на инструменты нематериальной поддержки, которые выражаются в применении целой совокупности различных форм и методов. В целом же, инструменты повышения эффективности персонала Роскосмоса можно обозначить следующим образом:

- обучение и повышение квалификации;
- материальное стимулирование;
- работа с мотивацией персонала;
- создание улучшенных условий труда;
- иные [5].

Библиографический список

1. Абрашкин М. С., Хорошавина Н. С., Гусаков М. С. Инструменты повышения эффективности корпоративного управления на предприятиях ракетно-космического машиностроения. — URL: <https://ies.unitech-mo.ru/files/upload/publications/15317/d212ac581600e613209b87536c39cc3a.pdf>.
2. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Методология методы и цифровые технологии принятия управленческих решений для повышения качества оптимизационных моделей ракетно-космической промышленности : монография. — М. : РИОР, 2019. — 418 с.
3. Аргашокова О. И. Специфика мотивации труда на предприятиях ракетно-космической отрасли. — URL: <https://www.sibran.ru/upload/iblock/7fe/7fe1728e85b1f7e3ed90df5e9ea006a9.pdf>.
4. Баринов В. А., Окатьев Н. А. Стратегия восстановления конкурентоспособности отечественной ракетно-космической промышленности : монография. — М. : РИОР: Инфра-М, 2019. — 274 с.
5. Каталог программ АНО «Академия Роскосмоса». — URL: <https://rcacademy.ru/wp-content/uploads/2024/10/Каталог-Программ-Академия-Роскосмоса-2025.pdf>.
6. Кисиленко А. А. Рекомендации по внедрению системы управления эффективностью трудовой деятельности работников ракетно-космической промышленности на базе ключевых показателей эффективности. — URL: <https://readings.gmik.ru/lecture/2015-REKOMENDATSII-PO-VNEDRENIYU-SISTEMI-UPRAVLENIYA-EFFEKTIVNOSTYU-TRUDOVOY-DEYATELNOSTI-RABOTNIKOV-RAKETNO-KOSMICHESKOY-PROMISHLENNOSTI-NA-BAZE-KLYUCHEVIN-POKAZATELEY-EFFEKTIVNOSTI>.
7. Писаренко О. В. Обеспечение инновационного развития предприятий ракетно-космической промышленности на основе совершенствования управления человеческим капиталом : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / Писаренко Ольга Владимировна. — М., 2021. — 180 с.
8. Ракетно-космическая промышленность России: институциональное и экономическое развитие : монография / под ред. М. А. Эскиндарова. — М. : Инфра-М, 2021. — 309 с.
9. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2022. — 240 с.
10. Управление персоналом в России: от эго- к эко- системе : монография / под ред. И. Б. Дураковой. — М. : Инфра-М, 2021. — 281 с.
11. Щелоков Д. А. Профессиональное развитие персонала фирмы по производству ракетно-космической техники // Экономика и политика. — 2022. — 10 (95). — С. 29–35.

Все это позволяет каждому работнику быть уверенным в своем работодателе и ощущать психологически его надежность, стабильность. Сотрудник может в полной мере сосредоточиться на выполнении своей трудовой функции, не обременяя себя какими-либо бытовыми или психологическими проблемами, например, выраженными невозможностью припарковать автомобиль на территории предприятия или получить необходимое медицинское обслуживание. Следовательно, систему повышения эффективности, реализуемую в настоящее время, можно назвать довольно позитивной, сложной, комплексной, имеющей неплохие перспективы для мультипликации на предприятия других отраслей экономики.