

*Полещук Богдана Александровна*

студентка

*Григорьев Дмитрий Алексеевич*

студент

*Михнева Светлана Владимировна*

канд. юрид. наук, доцент

Волгоградский институт управления (филиал)  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»  
г. Волгоград, Волгоградская область

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

***Аннотация:** авторами отмечается, что в рамках национального проекта «Кадры» компании пересматривают подходы к управлению персоналом. В статье разбираются сложности: от макроэкономических и демографических сдвигов до трансформации экономики. Обозначены расхождения между текущей практикой предприятий и целями проекта. Даны рекомендации по корректировке управленческих решений для достижения технологического суверенитета.*

***Ключевые слова:** управленческие решения, кадровый менеджмент, человеческий капитал, рынок труда, адаптивность управления.*

Национальные проекты – это государственный вектор по решению социально-экономических проблем. В современной России эти проекты трансформировались в механизм для достижения стратегических ориентиров, закреплённых в госпрограммах развития на долгосрочную перспективу.

Правовое поле нацпроекта «Кадры» формируется под влиянием документов, регламентирующих архитектуру проекта, алгоритмы выполнения мероприятий, а также критерии для оценки результативности, например, указы Президента РФ,

постановления Правительства РФ, ведомственные приказы и методические рекомендации [1, с. 294].

С началом нового планового цикла в 2025 году произошла закономерная актуализация нормативной базы с учетом вызовов и стратегических установок. Ключевым в реализации кадрового направления стало постановление Правительства РФ от 07.03.2025 № 291 «Об утверждении Положения о реализации мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан».

Этот административный регламент курирует процедуры в рамках федерального проекта «Активные меры содействия занятости», являющегося частью нацпроекта «Кадры». В документе очерчен круг участников программ переобучения (к ним отнесены граждане предпенсионного возраста, люди с ОВЗ, ветераны СВО, женщины, воспитывающие детей дошкольного возраста), регламентирована организация учебного процесса и выдачи документов о квалификации [2].

Проект позиционируется как государственная программа и пересмотр процесса взаимодействия системы образования, рынка труда и работодателей. Это означает смену парадигмы: если раньше решения принимались исходя из наличного предложения на рынке труда, то сегодня управленцу необходимо формировать это предложение, прогнозируя потребности бизнеса на 5–10 лет.

Актуальность обусловлена переосмыслением методов принятия решений в условиях, когда классические модели найма персонала перестают работать с прежней эффективностью. Реализация национального проекта «Кадры» представляет собой сложный процесс, зависящий от взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных институтов власти, а также участия деловых кругов и гражданского общества.

Особенностью принятия решений в рамках нового проекта становится приоритет применения системного прогнозирования. Современная реальность тре-

бует участия в формировании технического задания для системы среднего профессионального и высшего образования. Управленческое решение должно включать параметры заработной платы и соцпакета, подготовки специалиста.

Это порождает запрос на так называемый «инжиниринг профессий», когда кадровый менеджер совместно с производственниками должен разложить трудовой процесс на компетенции и спрогнозировать, какие из них будут автоматизированы, а какие потребуют углубленных знаний [3, с. 75].

Другой аспект связан с демографической ямой и необходимостью вовлечения в трудовой процесс нетрадиционных для рынка категорий граждан: старшее поколение, люди с ОВЗ. Принятие решений требует от HR-специалиста и руководителя разработки индивидуальных траекторий адаптации и наставничества. Решение о трудоустройстве сотрудника подкреплено модернизацией рабочего места, внедрением новых форм стимулирования [4, с. 12].

Следующая особенность лежит в плоскости взаимодействия бизнеса и государства. В условиях реализации проекта делегируется часть функций по профориентации от государства к корпорациям. Управленческое решение о создании базовой кафедры в вузе, об открытии учебного центра при заводе или о финансировании целевого обучения становится инструментом обеспечения производства ресурсами.

Здесь возникает риск управленческой ошибки. Бизнес вынужден принимать решения, окупаемость которых наступит через несколько лет. В современных условиях традиционные метрики оценки кадровой работы уже не дают полной картины. Если прежде ключевым индикатором эффективности считался срок закрытия вакансии, то сейчас фокус смещается на долгосрочные результаты.

Приоритет отдаётся показателям, отражающим реальную отдачу от вложений в подбор и адаптацию персонала: удержанию сотрудников, росту их производительности, вкладу в достижение стратегических целей компании [5, с. 83].

Конкуренция за квалифицированных специалистов достигла максимума: работодатели борются за опытного инженера или узкого специалиста. Чтобы выиграть эту борьбу, нужно предлагать привлекательные условия и быть открытыми в вопросах оплаты. Сотрудники хотят знать, из чего складывается их доход.

Элемент успеха – единая система учёта карьеры. Когда у каждого сотрудника есть цифровой профиль с историей достижений, компания может быстрее замечать таланты и предлагать им развитие: новые задачи или улучшение условий работы. В условиях конкуренции за квалифицированные кадры работодатели вынуждены уделять особое внимание созданию привлекательных условий труда.

Квалифицированный работник и опытный инженер является ценным сотрудником, условия труда становятся прозрачными для понимания формирования заработной платы в соотношении с результатами проделанной работы. От управленца требуются профессионализм и морально-волевые качества – стрессоустойчивость и рассудительность для диалога с коллективом.

Задача кадровой службы заключается в обеспечении гибкой системы мотивации для развития стимула с учетом потребностей каждой из групп [6, с. 65]. Для достижения изменений в кадровом менеджменте был запущен национальный проект «Кадры». Оперативное управление уступает стратегическому планированию человеческого капитала.

Роль руководителя выходит за рамки исполнения контроля и организации труда, усиливая долгосрочную перспективу развития компетенций. Ключевая задача – преодолеть инерционность мышления руководителей и в системе образования, опираясь на точные данные и аналитику, на долгосрочное партнёрство государства и бизнеса [7, с. 15].

Это позволит минимизировать кадровые риски. Важно разработать модели прогнозирования кадровой потребности по отраслям – это позволит бизнесу и государству принять качественные тактические и стратегические решения.

### *Список литературы*

1. Михнева С.В. Новеллы государственного и муниципального управления современной России в ракурсе единой системы публичной власти / С.В. Михнева // Новеллы права, экономики и управления 2022: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. – 2023. – С. 294–297. EDN KLPMHP
2. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о реализации мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан» от 07.03.2025 // СПС КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_500458/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_500458/) (дата обращения: 01.04.2026).
3. Кравченко Л.А. Развитие финансового инжиниринга в условиях структурных финансовых преобразований / Л.А. Кравченко, И.А. Троян // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2025. – №1. – URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-finansovogo-inzhiniringa-v-usloviyah-strukturnyh-finansovyh-reobrazovaniy/viewer](https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-finansovogo-inzhiniringa-v-usloviyah-strukturnyh-finansovyh-preobrazovaniy/viewer) (дата обращения: 01.04.2026). DOI 10.29039/2312-5330-2025-1-72-82. EDN THPEMF
4. Колосова Г.В. Управление инновационными процессами в социальной сфере: преодоление сопротивления персонала нововведениям / Г.В. Колосова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – №5(62). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnymi-protsessami-v-sotsialnoy-sfere-preodolenie-soprotivleniya-personala-novovvedeniyam/viewer> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Аверьянов А.О. Кадровое обеспечение инновационных процессов: проблематика и содержание / А.О. Аверьянов, И.С. Степусь // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2025. – Т. 18. №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-obespechenie-innovatsionnyh-protsessov-problematika-i-soderzhanie/viewer> (дата обращения: 01.04.2026). DOI 10.15838/esc.2025.4.100.4. EDN PQRJAI

6. Дуракова И.Б. Новые тренды и новое в трендах развития рынка труда / И.Б. Дуракова, Е.А. Митрофанова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2023. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-trendy-i-novoe-v-trendah-razvitiya-rynka-truda/viewer> (дата обращения: 01.04.2026). DOI 10.17308/econ.2023.3/11377. EDN HRNVVV

7. Михнева С.В. Патриотическое воспитание молодежи как фактор развития и укрепления традиционных духовно-нравственных ценностей общества / С.В. Михнева, Ю.Г. Семикина // История Второй мировой войны: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2023. – С. 15–156. EDN FEWIYD