

Научная статья

Original article

УДК 658.3

doi: 10.55186/2413046X\_2025\_10\_1\_12

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ  
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF HR PLANNING  
AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**



**Вальдес Татьяна Ильинична**, главный экономист, ООО Научно-производственной фирмы "Спецсистемы" (170028, Тверская обл, г Тверь, пр-кт Победы, д. 71-Б), аспирант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33), [latyna@mail.ru](mailto:latyna@mail.ru)

**Valdez Tatyana Ilyinichna**, Chief Economist, Scientific and Production Firm "Spetssystemy" LLC (170028, Tver Region, Tver, Pobedy Ave., 71-B), postgraduate student, Tver State University (170100, Tver, Zhelyabova St., 33), [latyna@mail.ru](mailto:latyna@mail.ru)

**Аннотация.** Кадровое планирование является важнейшим элементом управления персоналом (особенно в условиях промышленного производства) и оказывает непосредственное влияние на эффективность производственных процессов. Теоретико-методические основы кадрового планирования, как совокупность принципов, методов и инструментов, выступают исходной базой стратегического управления персоналом. Задействование их в практике кадрового управления позволяет обеспечить долгосрочное соответствие кадрового потенциала потребностям промышленных предприятий. В работе раскрывается место кадрового планирования в системе кадрового менеджмента, систематизируется базовый терминологический аппарат,

рассматриваются направления и составляющие кадрового планирования в контексте специфики функционирования промышленных предприятий.

**Объектом исследования** выступает система кадрового планирования. **Цель исследования** – обобщение основ кадрового планирования на промышленных предприятиях. **Методы исследования:** документальный анализ, систематизация, индукция, дедукция. **Научная новизна исследования:** разработка концептуальных подходов кадрового планирования с учетом особенностей промышленности как отрасли, уточнение теоретических положений, авторская формулировка отдельных терминов.

**Abstract.** HR planning is the most important element of HR management (especially in industrial production) and has a direct impact on the efficiency of production processes. Theoretical and methodological foundations of HR planning, as a set of principles, methods and tools, are the initial basis for strategic HR management. Their use in HR management practice allows for long-term compliance of HR potential with the needs of industrial enterprises. The paper reveals the place of HR planning in the HR management system, systematizes the basic terminology, considers the directions and components of HR planning in the context of the specific functioning of industrial enterprises. The object of the study is the HR planning system. The purpose of the study is to generalize the basics of HR planning at industrial enterprises. Research methods: documentary analysis, systematization, induction, deduction. Scientific novelty of the research: development of conceptual approaches to personnel planning taking into account the specifics of industry as a sector, clarification of theoretical provisions, author's formulation of individual terms.

**Ключевые слова:** развитие экономики, функционирование предприятий, кадровое планирование, кадровый менеджмент, особенности отрасли

**Keywords:** economic development, functioning of enterprises, personnel planning, personnel management, specifics of the industry

Современная среда функционирования промышленных предприятий характеризуется технологической трансформацией, ужесточением конкуренции, внедрением инновационных технологий, цифровизацией производственных процессов. Данные тенденции приводят к повышению динамичности рынка труда, изменению структуры трудовых ресурсов, росту спроса на высококвалифицированных специалистов, необходимости создания условий для профессионального развития сотрудников на внутрифирменном уровне. В таких условиях становится очевидной актуальность применения научно обоснованных подходов к управлению персоналом и, в частности, к кадровому планированию. [8, с. 3525]

Управление персоналом можно определить как совокупность методов, принципов и практических действий, направленных на эффективное использование кадрового потенциала предприятия. Систему управления персоналом можно представить в виде рисунка 1.



Рисунок 1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом промышленного предприятия

Кадровое планирование – это процесс определения текущей и перспективной потребности организации в трудовых ресурсах, разработки мероприятий по обеспечению их количественного и качественного состава, а также их рационального использования. [2, с. 95]

Характеризуя место кадрового планирования в системе управления персоналом, необходимо отметить его ключевую роль, которая заключается в «отправной точке» для всех последующих процессов.

Цели кадрового планирования:

- определение количества сотрудников, необходимых для выполнения задач, формирование оптимального их состава;
- разработка механизмов рационального распределения задач между сотрудниками и подразделениями;
- предотвращение нехватки персонала или несоответствия их квалификации потребностям предприятия.

Локальные задачи кадрового планирования: [5, с. 97]

- оценка потребности в конкретных компетенциях с учетом изменений в организационной структуре, технологических процессах и рыночных условиях;
- оценка текущего состояния персонала, выявление дисбаланса между имеющимися ресурсами и будущими потребностями;
- создание механизма замещения ключевых сотрудников (преемственность);
- планирование набора и подбора персонала;
- разработка программ обучения сотрудников;
- оценка эффективности реализации планов кадрового обеспечения, внесение корректировок в кадровую стратегию.

Исходя из перечисленных выше целей и задач, в качестве основных функций кадрового планирования принято выделять аналитическую, организационную и контролирующую.

Большинство представителей научного сообщества сходятся в

представлении трехуровневой структуры кадрового планирования.

На стратегическом уровне кадровое планирование направлено на долгосрочную перспективу и тесно связано с общей стратегией развития промышленного предприятия. Здесь формируются ключевые цели и задачи, связанные с прогнозированием потребности в персонале в контексте будущих изменений в рыночной и технологической среде. Анализируются демографические тенденции, изменения на рынке труда, внутрикорпоративные аспекты. [10, с. 342]

Тактический уровень кадрового планирования призван обеспечить эффективное распределение ресурсов для достижения стратегических целей. На данном этапе планируются мероприятия по найму, обучению, переподготовке и ротации персонала. Проводится синхронизация потребностей подразделений с доступными ресурсами, а также мониторинг эффективности текущих кадровых процессов. Таким образом, фактически, происходит адаптация стратегических целей к реальным условиям работы предприятия и корректировка планов в зависимости от изменяющихся обстоятельств.

На оперативном уровне кадровое планирование решает задачи, связанные с удовлетворением текущих потребностей в персонале: составление графиков работы, замещение временно отсутствующих сотрудников, решение вопросов оперативного набора и обучения персонала под конкретные проекты. Оперативный уровень предполагает обеспечение максимально высокой гибкости, поскольку непосредственно влияет на ежедневное функционирование промышленного предприятия.

В данном контексте представляет интерес точка зрения Д.О. Черкасова, который выделяет английский, американский, японский и немецкий методические подходы к кадровому планированию.

Английский подход основывается преимущественно на стратегическом планировании и сфокусирован на индивидуальных карьерных траекториях сотрудников. Большое значение придается планированию преемственности,

обучению и развитию ключевых специалистов. Достоинством подхода является возможность формирования более высокого потенциала устойчивости внутрифирменной кадровой системы. [6, с. 55]

Американский подход характеризуется ориентацией на результат и гибкость в управлении трудовыми ресурсами. Приоритет отдается оперативным планам. Здесь применяются наиболее жесткие критерии отбора и оценки персонала, а также наиболее активно используются цифровые технологии в области кадрового планирования. Данный подход позволяет наиболее быстро реагировать на изменения рыночной среды и давать наилучший результат в течение ограниченного промежутка времени.

Японский подход основан на философии «Lifetime Employment» (пожизненное трудоустройство) и корпоративной лояльности. Подход предполагает долгосрочное планирование с акцентом на внутреннее обучение и продвижение сотрудников. Основные принципы: сильная корпоративная культура и вовлеченность сотрудников, коллективная ответственность за результаты, постоянное обучение и развитие кадров внутри компании. Преимущества – низкая текучесть кадров, высокий уровень профессионализма персонала.

Немецкий подход основан на четком планировании, дисциплине и высоком уровне стандартизации процессов. Основные элементы – детализированное планирование на всех уровнях, упор на профессиональную квалификацию и технические навыки, использование дуальной системы подготовки кадров (обучение в учебных заведениях и на предприятиях). Ключевой эффект от применения данного подхода заключается в повышенной производительности и четкой структуре кадровых процессов.

Российский подход к кадровому планированию отличает интеграция элементов как западных, так и восточных методик. Акцент при этом делается на специфике национального рынка труда и особенностях экономической системы. Одной из ключевых черт в данном случае является ориентация на централизованное управление и значительное влияние государственной

политики. Параллельно, необходимо отметить определенную гибкость в применении отдельных инструментов. На уровне крупных промышленных предприятий, кадровое планирование часто рассматривается как часть общекорпоративной стратегии. Выделяется функция анализа и прогнозирования потребностей в квалифицированных кадрах с учетом экономической нестабильности и структурных изменений. Достоинствами подхода выступают его адаптивность и возможность интеграции различных успешных инновационных практик. [1, с. 118]

Анализ трудов представителей научного сообщества позволяет выделить следующие ключевые виды работ по кадровому планированию применительно к деятельности промышленного предприятия: [4, с. 102]

1. Планирование подбора и отбора персонала. Комплекс работ в данной области включает определение текущей и перспективной потребности в кадрах, составление профилей вакансий, разработку инструментов оценки кандидатов на этапе приема. При проведении расчетов применяются методы экстраполяции (анализ трендов изменения численности кадров), экспертных оценок, анализа штатного расписания, загрузки сотрудников, квалификационного анализа. При формировании профилей вакансий используется метод описания должностей (job description) и компетентностный подход определения необходимых качеств работника. [9, с. 15]

Инструментами оценки кандидатов на этапе приема являются собеседование (структурированные, полуструктурированные, поведенческие, панельные и прочие виды интервью), профессиональное тестирование, психометрические тесты, оценка личностных характеристик, выполнение пробного проекта в контексте будущей работы, проверка отзывов от предыдущих работодателей, анализ профессиональных профилей, оценка портфолио с примерами выполненных работ и т.д.

2. Планирование адаптации персонала. Адаптация персонала – это процесс интеграции нового сотрудника в коллектив. Планирование здесь

ориентировано на создание условий максимально быстрого включения новых сотрудников в работу. Его особенностью является необходимость учета индивидуальных особенностей работников, специфики их должностных обязанностей и результатов оценки на этапе приема. Традиционными составляющими плана по адаптации персонала выступают ознакомление с предприятием, его миссией, целями, ценностями, корпоративной культурой, ключевыми подразделениями; вводный инструктаж; назначение наставника по сопровождению нового сотрудника; постепенное включение в проекты или рабочие задачи; обсуждение перспектив развития и карьерного роста. На уровне конкретного предприятия могут быть включены дополнительные составляющие, в зависимости от специфики деятельности или кадровой политики.

3. Планирование эффективности труда сотрудников. Осуществляется путем формирования набора инструментов, алгоритмов и подходов учета количественных показателей (объем выполненной работы, выработка, выполнение планов) и качественных факторов (уровень профессионализма, креативность, способность к командной работе) персонала.

Распространенным инструментом выступает система ключевых показателей эффективности (KPI). Разработка такой системы чаще всего зависит от специфики должности, но также находится под влиянием сферы деятельности предприятия, его стратегических целей, состояния рынка труда и множества других факторов. Значительный положительный эффект оказывает разработка индивидуальных планов работы, а также организация регулярной обратной связи.

4. Планирование развития персонала. Осуществляется с целью формирования у сотрудников необходимых компетенций. Задачами в данной области выступают повышение качества выполнения текущих задач, адаптации к изменениям в бизнес-среде и т.д. Традиционными инструментами планирования развития персонала являются разработка комплекса программ обучения (внутренние курсы, внешние тренинги, стажировки), внедрение

системы оценки полученных знаний, создание механизмов для их применения на практике. [3, с. 309]

Отдельно необходимо остановиться на формировании индивидуальных траекторий развития сотрудников, как на современном востребованном инструменте развития персонала. Формирование таких траекторий включает следующие этапы: анализ профессиональных и личностных компетенций, определение ключевых направлений развития, подбор методов и форм обучения, мониторинг прогресса. Основным преимуществом данного подхода выступает наиболее точное соответствие квалификации персонала требованиям предприятия.

5. Планирование управления карьерой. Находится в некоторой взаимосвязи с предыдущим видом планирования, однако отличается с позиции акцента на согласование индивидуальных карьерных целей работников с долгосрочными интересами предприятия. Методика планирования управления карьерой включает оценку текущего состояния сотрудников, формирование карьерных траекторий (в т.ч., проработку индивидуальных планов карьерного роста), формирование внутрикорпоративных условий карьерного развития, планирование ротации и перемещения.

Важным элементом для предприятий на данном этапе выступает планирование кадрового резерва – сформированной группа персонала, обладающего необходимыми компетенциями для занятия управленческих должностей в будущем. Кадровый резерв создается с целью обеспечения преемственности управления и реализации стратегических задач предприятия, связанных с развитием человеческого капитала. Можно отметить двойную роль кадрового резерва: с одной стороны он способствует реализации стратегических задач предприятия, с другой – является инструментом управления карьерой и мотивации сотрудников к долгосрочному развитию в рамках конкретного предприятия. [7, с. 51]

6. Планирование ротации и перемещения сотрудников. Ротация предполагает временные или постоянные переводы сотрудников между подразделениями

или должностями. Основные задачи данного процесса – оптимизация использования трудовых ресурсов, повышение профессиональной мобильности и предотвращение выгорания персонала. Кроме того, такая практика позволяет развить (а в некоторых случаях, систематизировать) навыки персонала, расширить профессиональный кругозор и создать устойчивую кадровую систему.

Основные виды планирования ротации и перемещения сотрудников включают: перевод сотрудников между схожими должностями или подразделениями (ротация по горизонтали), продвижение сотрудников на более высокие должности (ротация по вертикали), перевод сотрудников в новые подразделения или регионы в соответствии с требованиями компании, временное назначение и ротацию в рамках проектов.

7. Планирование высвобождения персонала. Направлено на минимизацию негативных последствий в ситуации сокращения численности или перераспределения кадров. Ключевыми составляющими планирования высвобождения являются анализ текущего кадрового состава, выявление избыточных позиций, разработка критериев, по которым будет осуществляться сокращение. Для обеспечения справедливости и прозрачности процесса необходимо разработать четкие процедуры и документы, регламентирующие порядок высвобождения, а также учитывать комплекс производственных (преимущественно, компетентностных) и социальных (возраст, семейное положение и т.д.) характеристик.

На данном этапе планирования необходимо также формирование программ поддержки сотрудников при увольнении. Такие программы помогают смягчить негативные последствия для сотрудников и сохранить положительный имидж предприятия на рынке труда. Чаще всего используется механизм компенсационных выплат, однако, на отдельных предприятиях практикуется использование аутплейсмента (помощь в трудоустройстве), предоставление консультаций по юридическим и социальным вопросам, обучение новым профессиям и другие

востребованные инструменты.

8. Планирование расходов на персонал – процесс определения и распределения финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения реализации кадровой политики предприятия. Планируются все затраты, связанные с оплатой труда, социальными выплатами, обучением, развитием персонала, а также другими мероприятиями, направленными на поддержание и мотивацию сотрудников. При планировании расходов на персонал могут использоваться методы составления бюджета, расчет показателей эффективности затрат на персонал (например, доли расходов на персонал в общем бюджете) и моделирование различных сценариев.

Очевидно, что организация полноценной системы планирования кадров дает предприятию ряд выгод. К наиболее существенным относятся снижение рисков кадрового дефицита, повышение лояльности сотрудников, более рациональное распределение бюджета на персонал и т.д. Вместе с тем, при формировании данной системы важно учитывать комплекс рисков, касающихся в первую очередь текущего размера производства и непосредственно самой ее организации.

Преимущества и проблемы наличия системы планирования кадров на предприятии сведены в таблицу 1.

Таблица 1. Преимущества и проблемы наличия системы планирования кадров на промышленном предприятии

Достоинства системы планирования кадров	Проблемы (риски) системы планирования кадров
Оптимизация численности персонала, снижение издержек на содержание штата, своевременное закрытие вакансий и формирование кадрового резерва	Необходимость финансовой поддержки системы планирования кадров (может стать проблемой в условиях ограниченности денежных средств)
Возможность повышения мотивации сотрудников за счет системы планирования карьеры	Риск сопротивления изменениям со стороны сотрудников и руководства
Повышение производительности труда	Отсутствие гарантий лояльности персонала на протяжении планируемого периода (риск не окупаемости вложенных средств)
Устойчивость к изменениям в бизнес-среде	Риск влияния внешних факторов (изменения в экономической ситуации, законодательстве)

	или рынке труда)
Поддержание преемственности на ключевых позициях	Риск несоответствия кадровых планов реальным потребностям бизнеса

Таким образом, необходимо отметить, что формирование системы кадрового планирования нужно осуществлять с учетом специфики деятельности предприятия, численности персонала, текущей экономической ситуации, долгосрочных стратегических целей компании. В этом случае можно рассчитывать на максимизацию получаемых выгод от работы данной системы.

### Список источников

1. Корнева, Е. В. Кадровое планирование и бюджетирование расходов на персонал как элемент эффективного управления предприятием / Е. В. Корнева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 10(120). – С. 112-121.
2. Основные аспекты кадрового планирования на предприятии / А. Д. Дуйшеналиева, А. А. Аттокурова, К. П. Риферт, Н. А. Дыйканбаева // Наука и инновационные технологии. – 2023. – № 2(27). – С. 92-97.
3. Лычкань, Л. П. Планирование потребности организации в персонале как начальная ступень процесса кадровой политики и кадрового планирования / Л. П. Лычкань // Ученый совет. – 2021. – № 4. – С. 303-315.
4. Чарыева, О. Особенности кадрового планирования предприятия в экономической системе / О. Чарыева // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 3-1. – С. 100-102.
5. Сапарова, Г. Понятие кадрового планирования предприятия в экономической системе / Г. Сапарова // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 3-1. – С. 96-98.
6. Новый механизм целевого обучения как основное направление планирования кадровой потребности предприятий / Н. А. Гарафутдинова, Р. Е. Герасимова, С. Г. Корешева, О. В. Виноградова // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2024. – № 8. – С. 54-56.

7. Шмелева, Н. В. Стратегическое планирование развития кадрового потенциала предприятия / Н. В. Шмелева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 8(147). – С. 47-53.
8. Вашлаев, А. Д. Планирование кадрового потенциала в контексте выбора стратегии промышленного предприятия / А. Д. Вашлаев, П. А. Дроговоз // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3521-3536.
9. Логунова, И. В. Методический подход к исследованию системы кадрового планирования предприятия / И. В. Логунова // Экономинфо. – 2023. – Т. 18, № 1. – С. 12-18.
10. Ежокина, А. М. Кадровое обеспечение стратегического планирования в условиях изменений (на основе формирования ключевых компетенций XXI века) / А. М. Ежокина // Молодой ученый. – 2020. – № 22(312). – С. 341-343.

#### References

1. Korneva, E. V. Personnel planning and budgeting of personnel expenses as an element of effective enterprise management / E. V. Korneva // Regional problems of economic transformation. - 2020. - No. 10 (120). - P. 112-121.
2. The main aspects of personnel planning at the enterprise / A. D. Duishenalieva, A. A. Attokurova, K. P. Rifert, N. A. Dyikanbaeva // Science and innovative technologies. - 2023. - No. 2 (27). - P. 92-97.
3. Lychkan, L. P. Planning the organization's need for personnel as the initial stage of the process of personnel policy and personnel planning / L. P. Lychkan // Academic Council. - 2021. - No. 4. - P. 303-315.
4. Charyeva, O. Features of personnel planning of the enterprise in the economic system / O. Charyeva // Symbol of science: international scientific journal. - 2024. - Vol. 1, No. 3-1. - P. 100-102.
5. Saparova, G. The concept of personnel planning of the enterprise in the economic system / G. Saparova // Symbol of science: international scientific journal. - 2024. - Vol. 1, No. 3-1. - P. 96-98.
6. New mechanism of targeted training as the main direction of planning the personnel needs of enterprises / N. A. Garafutdinova, R. E. Gerasimova, S. G.

Koresheva, O. V. Vinogradova // Eurasian space: economy, law, society. - 2024. - No. 8. - P. 54-56.

7. Shmeleva, N. V. Strategic planning for the development of the enterprise's human resources potential / N. V. Shmeleva // Economy and Management: Problems, Solutions. - 2024. - Vol. 2, No. 8 (147). - P. 47-53.

8. Vashlaev, A. D. Human resources planning in the context of choosing an industrial enterprise strategy / A. D. Vashlaev, P. A. Drogovoz // Creative Economy. - 2020. - Vol. 14, No. 12. - P. 3521-3536.

9. Logunova, I. V. Methodological approach to the study of the enterprise's human resources planning system / I. V. Logunova // Ekonominfo. - 2023. - Vol. 18, No. 1. - P. 12-18.

10. Ezhokina, A. M. Personnel support for strategic planning in the context of change (based on the formation of key competencies of the 21st century) / A. M. Ezhokina // Young scientist. - 2020. - No. 22 (312). - P. 341-343.

© Вальдес Т.И., 2025. Московский экономический журнал, 2025, № 1.