

Научная статья

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17406>



ЭТАПЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

З.К. Самайбекова^{1,2} ✉

¹ Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация;

² Кыргызский государственный технический университет им. И. Раззакова, Бишкек, Кыргызстан

✉ samaibekova@mail.ru

Аннотация. В современном бизнес-мире, где высокая конкуренция и технологические изменения меняют парадигмы инновационных предприятий, стратегическое управление персоналом становится ключевым фактором успеха. Эффективное использование человеческих ресурсов превращается из задачи оперативной необходимости в стратегическое преимущество, способное определять будущее компании. В этой связи рассмотрены и проанализированы этапы процесса стратегического управления персоналом, способствующие эффективному взаимодействию с динамикой современного рынка труда и обеспечивающие конкурентоспособность инновационных предприятий в долгосрочной перспективе. В процессе исследования проведен обширный обзор научных и практических источников с использованием трудов российских и зарубежных ученых, касающихся анализа теории, методологии и модели стратегического управления персоналом в инновационном развитии предприятий и выявлением их ключевых принципов и аспектов. На основе результатов обобщения теоретической базы дана авторская трактовка стратегического управления персоналом в инновационном развитии предприятий и стратегического планирования в системе стратегического управления персоналом. Выделены основные этапы процесса стратегического управления, в том числе стратегическое планирование, анализ, цели и планы разработки стратегии управления персоналом. Проанализированы элементы стратегического управления персоналом с выявлением взаимосвязей и влияния каждого компонента на достижение стратегических целей инновационного предприятия. Предложена матрица OTSW-анализа стратегического управления персоналом для оценки возможностей, угроз, сильных и слабых сторон предприятия в инновационном развитии. Описываются этап процесса реализации стратегии управления персоналом, направленный на эффективное внедрение разработанной стратегии в практику инновационного предприятия, и этап процесса стратегического мониторинга и контроля как непрерывный процесс отслеживания и оценки реализации стратегии, необходимый для обеспечения соответствия фактических действий и результатов стратегическим целям инновационного предприятия. Исследование подчеркнуло значимость этапов процесса стратегического управления персоналом, демонстрирующих свою ценность как эффективного инструмента достижения миссии инновационного предприятия и обеспечивающих конкурентные преимущества и успешное развитие на рынке.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, стратегическое планирование, стратегический анализ, стратегия управления персоналом, инновационное развитие, инновационные предприятия

Для цитирования: Самайбекова З.К. (2024) Этапы процесса стратегического управления персоналом в инновационных предприятиях. П-Economy, 17 (4), 95–108. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17406>



STAGES OF THE PROCESS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INNOVATIVE ENTERPRISES

Z.K. Samaybekova^{1,2} ✉

¹ Center for Strategic Research, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Moscow, Russian Federation;

² Razzakov Kyrgyz State Technical University, Bishkek, Kyrgyzstan

✉ samaibekova@mail.ru

Abstract. In today's business world, where intense competition and technological changes are changing the paradigms of innovative enterprises, strategic human resource management has become a key success factor. Effective use of human resources turns from a task of operational necessity into a strategic advantage that can determine the future of the company. In this regard, the stages of the process of strategic human resource management are reviewed and analyzed, contributing to effective interaction with the dynamics of the modern labor market and ensuring the competitiveness of innovative enterprises in the long term. During the research process, an extensive review of scientific and practical sources was carried out, using the works of Russian and foreign scientists concerning the analysis of the theory, methodology and model of strategic human resource management in the innovative development of enterprises, identifying its key principles and aspects. Based on the results of generalization of the theoretical base, the author's interpretation of strategic human resource management in the innovative development of enterprises and strategic planning in the system of strategic personnel human resource is given. The main stages of the strategic human resource management process are identified, where at the strategic planning stage a strategic analysis is carried out, strategic goals and plans for the development of human resource management strategy are determined. The elements of strategic human resource management are analyzed, identifying the relationships and the influence of each component on the achievement of strategic goals of an innovative enterprise. A matrix of OTSW-analysis of strategic human resource management is proposed to assess the opportunities, threats, strengths and weaknesses of an enterprise in innovative development. The stage of the process of implementation of the human resource management strategy, aimed at effective implementation of developed strategy in the practice of an innovative enterprise and the stage of the process of strategic monitoring and control as a continuous process of tracking and evaluating the implementation of the strategy, necessary to ensure compliance of actual actions and results with the strategic goals of an innovative enterprise are described. The study emphasized the importance of the stages of the strategic human resource management process, demonstrating their value as an effective tool for achieving the mission of an innovative enterprise, providing competitive advantages and successful development in the market.

Keywords: strategic human resource management, strategic planning, strategic analysis, human resource management strategy, innovative development, innovative enterprises

Citation: Samaybekova Z.K. (2024) Stages of the process of strategic human resource management in innovative enterprises. *П-Economy*, 17 (4), 95–108. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17406>

Введение

В условиях постоянной переменчивости, где динамичность и неопределенность становятся стандартом, стратегическое управление персоналом приобретает ключевое значение для успешного функционирования инновационных предприятий и выступает не только как адаптивная мера, но и как стратегия создания и поддержания конкурентоспособности компаний. Инновационные предприятия – это «компании, активно внедряющие новаторские идеи, технологии, продукты или услуги на рынок» [1].

Эффективное использование человеческих ресурсов превращается из задачи оперативного управления в стратегическое преимущество, способное определить будущее компании. На пути к достижению стратегических целей инновационного предприятия персонал выступает в роли



Рис. 1. Этапы процесса стратегического управления персоналом
 Fig. 1. Stages of the strategic human resource management process

ключевого ресурса, требующего системного и продуманного управления. Развитие и эффективное управление человеческими ресурсами становятся неотъемлемой частью стратегии выживания и процветания инновационных предприятий.

Формирование и эффективное функционирование стратегического управления персоналом в инновационном развитии предприятия требуют внимательного анализа, планирования и постоянного совершенствования.

Согласно концепции системы стратегического управления, академик В.Л. Квинт выделяет три основные функции: стратегическое планирование, стратегическую мотивацию и стратегический мониторинг и контроль, – без которых системы управления не могут быть полностью эффективными [2]. Также он отмечает, что «продуктом процесса стратегического планирования является стратегический план как обязательный к исполнению руководящий документ, являющийся вершиной концентрации всех элементов стратегии и их системной реализации, представленных на временном графике, это один из наиболее ценных и конфиденциальных корпоративных документов» [2].

В рамках этих функций на рис. 1 представлена общая модель этапов процесса стратегического управления персоналом.

Процесс стратегического управления персоналом является динамичным и итеративным, позволяя инновационным предприятиям эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям бизнес-среды и достигать стратегических целей через оптимальное использование человеческих ресурсов.

Литературный обзор

Теоретическую и научно-методическую базу проводимого исследования составили труды российских и зарубежных ученых, касающиеся стратегического управления персоналом в инновационном развитии предприятий. Так, работы академика В.Л. Квинта [2], связанные с глобальным рынком и стратегическим управлением, посвящены теории стратегии и методологии стратегирования. В.В. Глухов, А.В. Бабкин, Е.В. Шкарупета и В.А. Плотников [3] предложили структурную модель управления промышленной экосистемой и стратегии для оркестратора промышленной экосистемы на основе платформенной концепции. А.В. Бабкин и В.И. Трысячный [4] рассматривают основные направления совершенствования управления экономической безопасностью на региональном уровне, где авторы подчеркивают важность управления социально-экономическими процессами в регионах для обеспечения устойчивого развития и предотвращения угроз экономической безопасности, что требует комплексного подхода стратегического управления персоналом в инновационном развитии предприятий.

По мнению А.Ю. Коньшуновой, «стратегическое управление персоналом – это особый вид управленческой деятельности, ориентированный на обеспечение достижения долгосрочных организационных целей с помощью конкурентоспособного персонала, при котором осуществляется гибкое регулирование и современные изменения в деятельности по управлению персоналом в зависимости от скорости, степени и содержания динамики среды управления персоналом»¹. А.Я. Кибанов и Л.В. Ивановская считают, что «стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе»². Таким образом, *стратегическое управление персоналом в инновационном развитии предприятий – это подготовленный, упорядоченный и целенаправленный системный подход к управлению человеческими ресурсами, ориентированный на стимулирование и поддержку инновационной активности, с учетом динамизма внешней и внутренней среды и с целью формирования конкурентоспособного инновационного трудового потенциала компании.*

В рамках системы стратегического управления персоналом стратегическое планирование выступает ключевым инструментом в обеспечении гармонии между бизнес-целями и потребностями человеческих ресурсов. По мнению Д.А. Горбачева, «стратегическое планирование может представлять собой сложный процесс, требующий прозрачности, приверженности и участия всех сторон, если оно выполняется правильно, оно становится мощным инструментом для повышения эффективности, поддержания стабильности и обеспечения конкурентного преимущества организации» [5]. Применение стратегического планирования увеличивает возможность в информационном обеспечении компании, способствует более рациональному распределению и использованию ресурсов, улучшает контроль над деятельностью предпринимательской структуры [6]. В интерпретации Е.Д. Денисовой «стратегическое планирование – это инструмент, необходимый для идентификации первостепенных целей организации и подкрепленный рядом действий, необходимых для достижения выбранной цели либо при помощи уже имеющихся ресурсов и возможностей, либо создавая новые» [7]. Таким образом, *стратегическое планирование в системе стратегического управления персоналом – это систематический процесс, включающий стратегический анализ и разработку стратегий, направленных на взаимодействие предпринимательской структуры с внешней средой, с учетом ее влияния на управление персоналом.*

Цель данного исследования – изучить и проанализировать ключевые принципы и аспекты этапов процесса стратегического управления персоналом в инновационных предприятиях.

В качестве **объекта исследования** рассматривается процесс стратегического управления персоналом, позволяющий эффективно управлять человеческими ресурсами и способствовать инновационному развитию предприятий.

Предметом исследования являются этапы, начиная от стратегического планирования и заканчивая реализацией и мониторингом стратегии управления персоналом, позволяющие создать гибкую и адаптивную систему управления, способную обеспечить конкурентоспособность инновационных предприятий.

Методы и материалы

В качестве методов исследования в работе были использованы такие подходы, как синтез и систематизация, классификация и сравнительный метод. Данное исследование опирается на методологию стратегирования академика В.Л. Квинта, а именно на его концепцию системы стратегического управления. Также информационной базой послужили труды исследователей,

¹ Коньшунова А.Ю. Стратегическое управление персоналом в динамической среде функционирования организаций: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Коньшунова Анна Юрьевна; ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского». Омск, 2006. С. 20.

² Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 203.



касающиеся анализа теории, методологии исследований стратегического управления персоналом в инновационном развитии предприятий.

Результаты и обсуждение

1. *Стратегическое планирование* в инновационных предприятиях является неотъемлемой частью эффективного управления персоналом в современном бизнесе, это комплексный процесс, направленный на определение долгосрочных целей компании и разработку стратегий для их достижения. А.В. Бабкин и Е.М. Бухвальд анализируют финансовые проблемы, препятствующие качественно-му стратегическому планированию и выполнению долгосрочных программ, обсуждают необходимость развития экономических, правовых и институциональных предпосылок для эффективного функционирования системы стратегического планирования на субфедеральном уровне [8].

Стратегический анализ – процедура нахождения и отбора альтернатив стратегического плана, целью которого является определение наиболее устойчивых тенденций и закономерностей в каждом процессе, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их базе показателей производственно-хозяйственной деятельности персонала. В период пандемии COVID-19 произошел определенный пересмотр ключевых параметров стратегии управления персоналом в связи с глобальными изменениями рабочих процессов во многих инновационных предприятиях. Стратегический анализ является весьма значимым системным управленческим процессом, обеспечивающим комплексную оценку факторов, влияющих на эффективность управления человеческими ресурсами и позволяющих выявить:

- тенденции в рыночной конкуренции, законодательстве, социокультурной среде и технологических изменениях, что помогает адаптировать стратегии управления персоналом к изменяющимся условиям;
- сильные и слабые стороны компании, анализируя ее структуру, культуру, ресурсы и системы управления персоналом;
- требования к компетенциям и навыкам персонала, а также информацию для разработки планов по привлечению, обучению и удержанию персонала в соответствии со стратегическими целями предприятия [9, 10].

В инновационном развитии предприятий стратегический анализ позволяет определить, насколько они соответствуют требованиям рынка для конкурентного преимущества и обеспечивают базу для разработки и реализации эффективных стратегий управления персоналом, способствующих достижению стратегических целей инновационных предприятий. Согласно теории стратегии и методологии стратегирования В.Л. Квинта, одним из методов стратегического анализа является OTSW-анализ (табл. 1).

OTSW-анализ позволяет выявить вначале тренды во внешней среде, так как стратегия должна ориентироваться на них. «Положительно влияющий тренд является возможностью, отрицательно – угрозой. Если объект стратегирования обладает ресурсами или может их приобрести для реализации возможности и минимизации угрозы, то это его сильная сторона, в противоположном случае – слабая сторона» [11].

На основе стратегического анализа разрабатывается бизнес-стратегия компании, согласованная с целями управления персоналом и обеспечивающая ресурсную поддержку для ее реализации. В научной и специальной литературе можно встретить различные подходы к классификации организационных стратегий и связанных с ними стратегий управления персоналом (табл. 2) [12–15].

Исходя из практического опыта, многие инновационные предприятия не придерживаются какой-то определенной стратегии, но, напротив, используют комбинацию стратегий, что позволяет им успешно функционировать на рынке. Самое главное, чтобы высшее руководство и сотрудники адекватно осознавали вектор деятельности по отношению к своим стратегическим целям и к персоналу.



Рис. 2. Процесс разработки стратегии управления персоналом в инновационных предприятиях
 Fig. 2. Process of developing the human resource management strategy in innovative enterprises

Таблица 1. Матрица OTSW-анализа стратегического управления персоналом в инновационных предприятиях
Table 1. Matrix of OTSW-analysis of strategic human resource management in innovative enterprises

<i>Opportunities (Возможности)</i>	<i>Threats (Угрозы)</i>
<ul style="list-style-type: none"> Использование новых технологий, улучшающих процессы управления персоналом; Внедрение программ обучения и развития, повышающих профессиональные компетенции сотрудников; Расширение рынка труда и появление новых талантов; Расширение деятельности инновационных предприятий на мировом уровне 	<ul style="list-style-type: none"> Усиление конкуренции среди высококвалифицированных специалистов; Возможные технологические сбои или угрозы безопасности данных; Негативное воздействие экономических факторов на бюджет и возможности финансирования управления персоналом; Изменения в законодательстве, влияющие на стратегии управления персоналом
<i>Strengths (Сильные стороны)</i>	<i>Weaknesses (Слабые стороны)</i>
<ul style="list-style-type: none"> Внедрение инновационных методов управления персоналом; Способность быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и бизнес-потребностям; Формирование благоприятной инновационной корпоративной культуры; Наличие и способность удерживать высококвалифицированные кадры 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие эффективной интеграции современных технологий; Недостаточное внимание к обучению и развитию сотрудников; Проблемы с методами оценки эффективности и результативности управленческих практик; Отсутствие эффективных механизмов коммуникации между руководством и сотрудниками

На основе бизнес-стратегии разрабатывается стратегия управления персоналом с учетом текущих и будущих потребностей предпринимательской структуры (рис. 2).

Н.В. Брюханова, В.И. Беляев и др. полагают, что «миссия представляет собой результат интеллектуальной деятельности большой группы персоналов, сочетающий в себе в краткой, но информативной форме стратегические цели и философию, ценности, нормы поведения персоналов и социально-трудовые отношения, ориентирующие в своем системном единстве персоналов на приверженность компании, а внешнее окружение (общественность) – на лояльное отношение к ее деятельности» [16]. Непосредственно с формулированием миссии стратегического управления персоналом сопряжен процесс выработки стратегического видения, т.е. перспективного



взгляда изнутри на дальнейшее развитие системы стратегического управления персоналом. И.В. Новикова отмечает, что «видение, в отличие от миссии, направлено внутрь объекта стратегирования (страны, региона, отрасли, компании). В нем отображена информация, которая показывает всем участникам разработки и реализации стратегии развития трудовых ресурсов, какие их интересы будут удовлетворены. Это документ внутреннего пользования» [17].

Таблица 2. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии предприятия
Table 2. Relationship between human resource management strategy and enterprise strategy

Стратегия предприятия	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская	Фокус на инновациях	Поощрение творческого мышления; постоянное обучение; формирование инновационной корпоративной культуры; развитие лидерства
Прибыльности	Направление усилий на повышение производительности и эффективности сотрудников	Эффективное бюджетирование; анализ структуры затрат; система оценки производительности; создание систем стратегической мотивации; развитие ключевых компетенций
Динамического роста	Интеграция инновационных технологий для повышения эффективности бизнес-процессов	Развитие гибких кадровых моделей; создание конкурентоспособных программ привлечения талантов; внедрение обучающих программ для адаптации к новым технологиям и бизнес-процессам
Циклическая	Развитие гибких моделей трудовых отношений, позволяющих адаптироваться к колебаниям спроса на рынке	Создание мотивационной системы, учитывающей цикличность бизнеса и способствующей удержанию ключевых сотрудников в периоды пониженной активности; возможность сокращения и дополнительных наймов в зависимости от текущей ситуации
Ликвидационная	Идентификация ключевых компетенций и навыков сотрудников для сохранения или перенесения в другие области бизнеса	Разработка подробных планов перехода для персонала, включая временные рамки, порядок действий и ресурсы для поддержки; обеспечение поддержки сотрудникам в поиске новых возможностей для трудоустройства

В научной и специальной литературе предлагаются различные подходы к установлению стратегических целей развития и параметров их достижения. Основные требования к стратегическим целям управления персоналом в инновационном развитии предприятий должны:

- соответствовать миссии и ценностям предприятия, поддерживать инновационное развитие и способствовать достижению бизнес-стратегии;
- быть адаптивными к изменениям внешней среды, технологическим инновациям и рыночным условиям;
- быть измеримыми и привязанными к ключевым показателям эффективности для обеспечения контроля и оценки достижения результатов;
- предусматривать развитие компетенций и обучение сотрудников, что способствует повышению их профессионализма, инновационного трудового потенциала и адаптации к новым технологиям;
- способствовать формированию и укреплению инновационной корпоративной культуры, ориентированной на инновации, сотрудничество, взаимное доверие и поддержку;

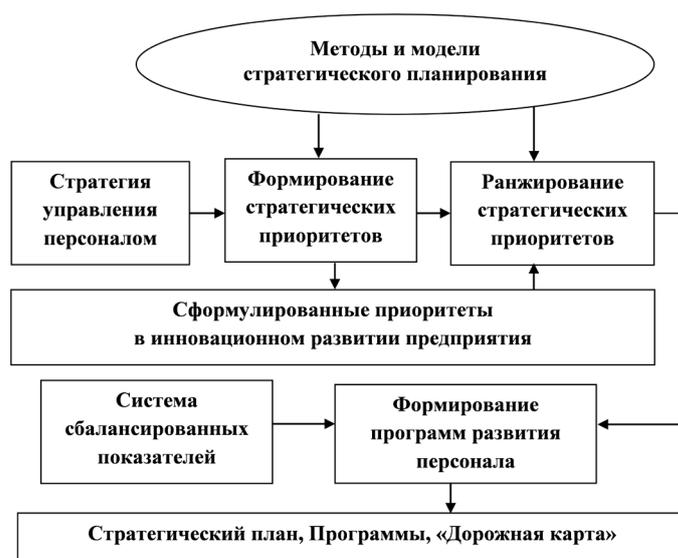


Рис. 3. Процесс подготовки к реализации стратегии управления персоналом в инновационных предприятиях
 Fig. 3. Preparations for the implementation of human resource management strategies in innovative enterprises

— быть направленными на обеспечение конкурентоспособности предприятия за счет эффективного управления человеческими ресурсами, привлечения и удержания талантов, а также создания условий для их развития и др. [18, 19].

Интеграция этих требований способствует более эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения миссии в стратегическом управлении инновационных предприятий.

Система сбалансированных показателей позволяет выравнить интересы стейкхолдеров компании, включая сотрудников, руководство, инвесторов и клиентов, способствует созданию единого видения и обеспечивает фокус на ключевых аспектах успешного инновационного развития предприятий.

В стратегическом управлении персоналом метод составления сценариев представляет собой мощный инструмент, позволяя инновационным предприятиям адаптироваться к неопределенности, а также лучше понимать и реагировать на возможные будущие сценарии. Схема процесса подготовки к реализации стратегии управления персоналом представлена на рис. 3.

Стратегические приоритеты — это в первую очередь совокупность конкретных действий, которые должны быть предприняты для выполнения стратегии управления персоналом в среднесрочной перспективе (3–5 лет). Они наиболее значимы для успеха инновационных предприятий. Формирование стратегических приоритетов сопряжено как с реализацией конкурентных преимуществ компании, так и с потребностями ее персонала, а также иных стейкхолдеров. От четкого ранжирования стратегических приоритетов зависит эффективное распределение стратегического потенциала, обеспечивающее инновационным предприятиям целенаправленное использование ресурсов. Стратегические приоритеты ранжируются по степени их важности и влияния на достижение стратегических целей на основе анализа внутренних и внешних факторов, обратной связи с ключевыми заинтересованными сторонами и оценки текущего состояния инновационных предприятий. Далее проводится оценка стратегического потенциала, связанного с каждым из них, анализ ресурсов, необходимых для реализации приоритетов, а также выявление возможных вызовов и рисков. На основе оценки инновационные предприятия решают, какие ресурсы будут выделены для каждого приоритета (финансовые, человеческие и временные ресурсы, технологические информационные). Для каждого приоритета разрабатываются стратегические

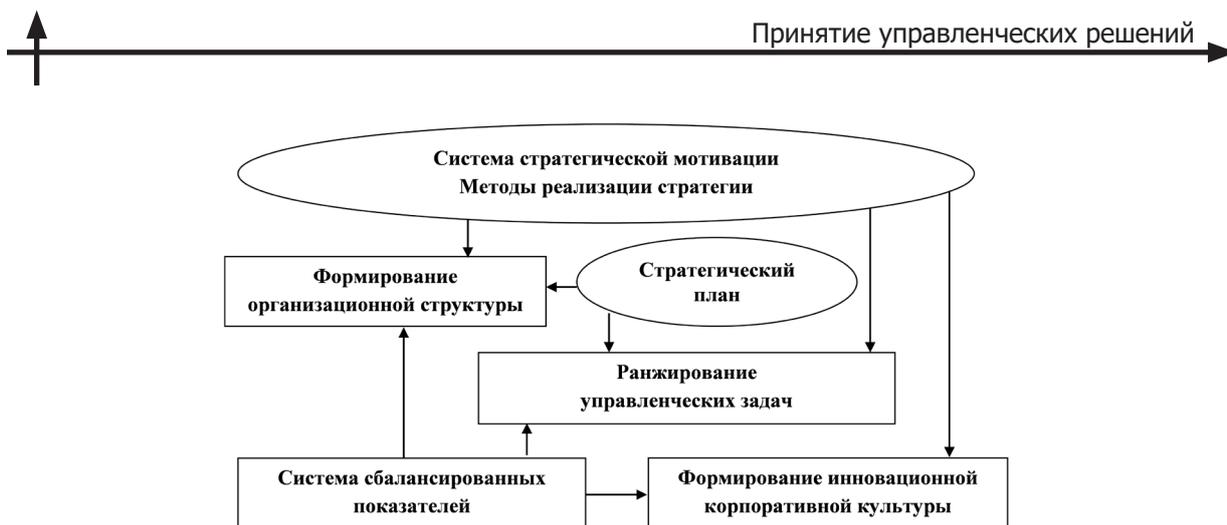


Рис. 4. Процесс реализации стратегии управления персоналом
 Fig. 4. Process of implementation of the human resource strategy

инициативы и долгосрочные планы действий. Эти инициативы определяют конкретные шаги, которые будут предприняты для достижения поставленных стратегических целей.

А.В. Бабкин, рассматривая теоретические и практические аспекты принятия решений в условиях неопределенности и риска, предлагает классификацию задач принятия решений и методы их решения, что позволяет создать условия для гибкого и адаптивного стратегического управления инновационных предприятий [20].

2. *Реализация стратегии управления персоналом* является важнейшим этапом процесса стратегического управления, требующим взаимодействия различных уровней управления, активной поддержки лидерства и вовлечения всего персонала в процесс достижения стратегических целей инновационного предприятия. Она охватывает широкий спектр аспектов, включая развитие кадров, организационные изменения, управление производительностью и коммуникации, подчеркивает необходимость комплексного подхода к реализации стратегии. Система стратегической мотивации сотрудников является ключевым аспектом для успешной реализации стратегии управления персоналом. Эффективная стратегия, ориентированная на человеческие ресурсы, не только формирует структуры и процессы, но и активно создает благоприятное рабочее окружение, где сотрудники чувствуют себя важными и вдохновленными, что повышает их вовлеченность и производительность. Процесс реализации стратегии управления персоналом представлен на рис. 4.

Высшее руководство и руководители подразделений должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но также иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели [21]. В.Л. Квинт и С.Д. Бодрунов считают, что «реализация стратегии предполагает непрерывную переоценку факторов и сил прошлого, экстраполяцию известных аксиом и закономерностей, анализ инноваций, новых технологических решений и оценку их воздействия на принятые ранее сценарии будущего» [22]. Современный процесс выполнения стратегии с самого начала является не только воплощением в жизнь уже принятой стратегии, но одновременно и началом процесса формирования следующей, обновленной или новой. Роль лидера на этапе реализации стратегии управления персоналом тесно связана с созданием вдохновляющей, адаптивной и эффективной рабочей среды, где лидерские качества направлены на поддержание высокого уровня мотивации и удержания фокуса команды на стратегических целях [23, 24].

Важно отметить, что стратегия часто не претворяется в жизнь из-за неадекватной трансформации организационной структуры в инновационном развитии предприятия, способствующей



Рис. 5. Процесс стратегического мониторинга и контроля
 Fig. 5. Process of strategic monitoring and control

ее реализации. Стратегическая организационная структура должна быть ориентирована не на оперативное управление, а на построение, развитие и осуществление стратегии. Помимо творческого подхода к процессу ее выполнения, необходима технико-технологическая составляющая, которой является ранжирование управленческих задач, заключающееся в распределении финансовых, материальных и трудовых ресурсов, создании вспомогательных систем, ориентации бизнес-процессов относительно их значимости и соответствия выбранной стратегии управления персоналом [25]. Также на стадии реализации стратегии корпоративная культура должна обладать инновационным характером, способствующим осуществлению стратегических изменений, так как она легитимизирует ценности компании, побуждает сотрудников к действию, активности в осуществлении собственных идей, детерминирует инновационное мышление и инновационное поведение. Поэтому формирование инновационной корпоративной культуры выступает необходимым условием успешного функционирования любого инновационного предприятия. Эффективное стратегическое управление персоналом зависит от согласованности между лидерством, организационной структурой и корпоративной культурой. Лидеры, формируя ценности и вдохновляя команду, создают общее видение, которое должно быть отражено в структуре компании, обеспечивающей гибкость и свободный обмен идеями, и корпоративной культуре, поддерживающей инновационный дух и коллаборацию. Эффективное взаимодействие между этими элементами способствует формированию среды, обеспечивающей рост и развитие сотрудников, а также эффективное использование новейших технологий и методов для достижения миссии инновационного предприятия [26].

3. **Стратегический мониторинг и контроль** обеспечивает, с одной стороны, обратную связь, которая является основой развития стратегического управления персоналом, а с другой – адаптацию инновационного предприятия к быстро трансформирующимся условиям внешней среды. Цели стратегического мониторинга и контроля определяются конгруэнтно целям стратегического управления персоналом и должны отвечать таким принципам, как непрерывность, взаимная согласованность и выполнимость. Процесс стратегического мониторинга и контроля представлен на рис. 5.



Под мониторингом понимается перманентный процесс наблюдения и регистрации параметров системы в сопоставлении с заданными критериями. Ключевыми источниками информации для анализа являются система сбалансированных показателей, статистические данные, ежемесячные и ежеквартальные отчеты, соответствующие документы и т.п. Оценка эффективности функционирования системы стратегического управления персоналом делается по результатам мониторинга и анализа. Объективная оценка детерминирует принятие адекватных корректирующих решений. Стратегическая корректировка в управлении персоналом является неотъемлемой частью адаптивного подхода к стратегическому управлению, позволяющего инновационным предприятиям эффективно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. К постоянным инструментам, обеспечивающим осуществление процесса стратегического мониторинга и контроля, можно отнести:

- автоматизированную информационно-аналитическую систему управления персоналом (АИАСУП);
- экономико-математическое моделирование;
- систему сбалансированных показателей и «дорожную карту программы»;
- систему раннего предупреждения;
- выявление и анализ отклонений, план-факт анализ;
- непосредственно саму стратегию, являющуюся в данном случае инструментом контроля.

Стратегический мониторинг и контроль обеспечивают непрерывное наблюдение за выполнением стратегии и позволяют инновационным предприятиям оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Регулярное обновление и коррекция стратегии на основе полученных данных становятся ключевыми факторами для успешного управления персоналом. Система стратегического мониторинга и контроля должна быть сформирована так, чтобы быть достаточно гибкой и оставаться целостной довольно длительное время, что позволит ей адекватно реагировать на требования внешнего окружения.

Заключение

В ходе исследования определены следующие результаты:

1. Этапы, начиная от стратегического планирования и заканчивая реализацией и мониторингом стратегии управления персоналом, демонстрируют свою ценность в различных отраслях и средах и позволяют систематически выстраивать эффективные стратегии управления персоналом, отвечающие стратегическим целям и потребностям инновационных предприятий. Благодаря такой систематизации предприятия могут лучше адаптироваться к динамичной среде, привлекать и удерживать талантливых сотрудников и эффективно развивать трудовой потенциал в инновационном развитии.

2. Эффективное стратегическое планирование способствует оптимизации кадровых ресурсов, созданию инновационной корпоративной культуры и достижению ключевых бизнес-целей, способствуя устойчивому инновационному развитию и конкурентоспособности предприятия. Важна системная и комплексная реализация стратегии управления персоналом для достижения эффективных результатов. Стратегический мониторинг и контроль являются не отдельными этапами, а скорее постоянным, взаимосвязанным процессом, способствующим высокой степени гибкости и реагирования на динамичные вызовы бизнес-среды. Кроме того, использование современных технологий и аналитических инструментов улучшает эффективность стратегического мониторинга, что в свою очередь способствует более точному прогнозированию и принятию обоснованных стратегических решений.

3. Реализация этапов процесса стратегического управления персоналом представляет собой инвестицию в будущее предприятия, где эффективное управление человеческими ресурсами становится не только ключом к успешной адаптации, но и фундаментом для устойчивого

инновационного развития в быстро меняющемся бизнес-мире, обеспечивая гибкость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Направления дальнейших исследований

Внедрение и последующее развитие данных процессов представляют собой стратегическое направление для инновационных предприятий, стремящихся успешно приспособиться к современным вызовам. Также в дальнейшем рекомендуется углубленное изучение конкретных стратегий управления персоналом в различных отраслях и разработка методик для оценки эффективности внедренных стратегий в инновационных предприятиях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Самайбекова З.К. (2024) «Доковидные» и «постковидные» тренды развития стратегического управления персоналом в инновационных предпринимательских структурах. *π-Economy*, 17 (1), 103–112. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17107>
2. Квинт В.Л. (2022) *Концепция стратегирования: монография*, 2-е изд., Кемерово: Кемеровский государственный университет.
3. Глухов В.В., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В., Плотников В.А. (2021) Стратегическое управление промышленными экосистемами на основе платформенной. *Экономика и управление*, 27 (10), 751–765. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-10-751-765>
4. Бабкин А.В., Трысячный В.И. (2009) Стратегические направления совершенствования управления экономической безопасностью региона. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 4 (81), 201–205.
5. Горбачев Д.А. (2023) Стратегическое планирование в организации. *Журнал монетарной экономики и менеджмента*, 2, 100–105. DOI: https://doi.org/10.47576/2782-4586_2023_2_100
6. Василенкова Н.В. (2012) Стратегическое планирование как метод формирования перспективных планов корпорации. *Наука и современность*, 16 (2), 102–105.
7. Денисова Е.Д. (2019) Стратегическое планирование как способ достижения устойчивого социально-экономического развития регионов. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 2 (75), 231–242. DOI: <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-2-231-242>
8. Бабкин А.В., Бухвальд Е.М. (2015) Проблемы стратегического планирования в региональном и муниципальном звене управления Российской Федерации. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 4 (223), 25–37.
9. Сасаев Н.И. (2021) Теоретико-методологические основы стратегического анализа трендов в отраслевом стратегировании. *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*, 4, 5–15. DOI: <https://doi.org/10.21685/2227-8486-2021-4-1>
10. Качалкина К.Г. (2023) Модель стратегического планирования в наукоемких дочерних обществах нефтегазовых компаний на основе партисипации. *Вопросы управления*, 5 (84), 19–31. DOI: <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-5-19-31>
11. Новикова И.В. (2022) Основные ошибки применения теории стратегии и методологии стратегирования В.Л. Квинта в научных исследованиях. *Теория и практика стратегирования*, 40–43.
12. Гусев А.А. (2023) Роль стратегии изменения в системе стратегического управления организацией. *Научный Лидер*, 33 (131), 48–52.
13. Дадаева Х.С., Магомедов А.М., Манцаева М.А. (2022) Понятие и классификация стратегий развития предприятия. *Экономика и предпринимательство*, 4 (141), 1282–1285. DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.141.4.239>
14. Казадаев М.С., Банников С.А. (2020) Стратегия управления персоналом в условиях пандемии. *Вестник Челябинского государственного университета. Экономические науки*, 6 (440), 144–150. DOI: <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2020-10617>
15. Мяснянкина О.В. (2020) Инновационная стратегия развития предприятия: выбор и условия реализации. *Национальная ассоциация ученых (НАУ)*, 58, 19–22.



16. Брюханова Н.В., Беляев В.И., Беляев В.В., Кузнецова О.В. (2016) Миссия университета: разработка и маркетинговое обоснование в системе стратегического управления вузами. *Сибирская финансовая школа*, 4 (117), 111–125.
17. Новикова И.В. (2021) Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы. *Стратегирование: теория и практика*, 1 (1), 57–65. DOI: <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
18. Samaibekova Z., Zaid S.S.M., Molchanova A., Rybakova A. (2019) Managing the intellectual potential in the higher education system. *Terra Economicus*, 17 (4), 174–189. DOI: <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>
19. Николаев М.А., Махотаева М.Ю. (2023) Факторы формирования и развития человеческого капитала в регионах СЗФО. *π-Economy*, 16 (6), 32–42. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16603>
20. Бабкин А.В. (2013) Задачи принятия решений по развитию предпринимательских систем. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*, 3 (173), 119–130.
21. Самайбекова З.К. (2013) Необходимость стратегического управления персоналом. *Вестник КРСУ*, 13 (10), 175–178.
22. Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. (2021) *Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика: монография*, СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте.
23. Белокурова М.И., Мусаев М.М. (2022) Особенности формирования и реализации стратегии организации в современных условиях. *Деловой вестник предпринимателя*, 10 (4), 86–91.
24. Кочербаева А.А. Самайбекова З.К., Жолоочуев М.Ж. (2017) Как зависит успех организации от стратегии? *Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана*, 6, 86–88.
25. Мокронос А.Г., Зайцева Е.М. (2022) Модель повышения результативности муниципальной поддержки развития сферы малого и среднего предпринимательства. *Вопросы управления*, 5 (78), 47–64. DOI: <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-5-47-64>
26. Samaibekova Z., Choyubekova G., Isabaeva K., Samaibekova A. (2021) Corporate sustainability and social responsibility. *E3S Web of Conferences*, 250 (6), art. no. 06003. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>

REFERENCES

1. Samaybekova Z.K. (2024) Pre- and post-Covid trends in the development of strategic HR management in innovative business structures. *π-Economy*, 17 (1), 103–112. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.17107>
2. Kvint V.L. (2021) *Konzepte der strategie: impulse für führungskräfte: monographie*, München: UVK. DOI: <https://doi.org/10.24053/9783739881058>
3. Glukhov V.V., Babkin A.V., Shkarupeta E.V., Plotnikov V.A. (2021) Strategic Management of Industrial Ecosystems Based on the Platform Concept. *Economics and Management*, 27 (10(192)), 751–765. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-10-751-765>
4. Babkin A.V., Trysyachnyy V.I. (2009) Babkin A.V., Trysyachnyy V.I. Strategic directions of perfection of management of economic safety of region. *π-Economy*, 4 (81), 201–205.
5. Gorbachev D.A. (2023) Strategic planning in the organization. *Journal of Monetary Economics and Management*, 2, 100–105. DOI: https://doi.org/10.47576/2782-4586_2023_2_100
6. Vasilenkova N.V. (2012) Strategicheskoe planirovanie kak metod formirovaniia perspektivnykh planov korporatsii [Strategic planning as a method of forming long-term plans for a corporation]. *Nauka i sovremennost' [Science and modernity]*, 16 (2), 102–105.
7. Denisova E.D. (2019) Strategic planning as a way of achieving sustainable socio-economic development of regions. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 2 (75), 231–242. DOI: <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-2-231-242>
8. Babkin A.V., Bukhvald E.M. (2015) Strategic planning issues at the regional and municipal level management of the Russian Federation. *π-Economy*, 4 (223), 25–37.
9. Sasaev N.I. (2021) Theoretical and methodological foundations of strategic trend analysis in industrial strategizing. *Models, systems, networks in economics, technology, nature and society*, 4, 5–15. DOI: <https://doi.org/10.21685/2227-8486-2021-4-1>

10. Kachalkina K.G. (2023) Participatory model of strategic planning in science-intensive subsidiaries of oil and gas companies. *Management Issues*, 5 (84), 19–31. DOI: <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-5-19-31>
11. Novikova I.V. (2022) The main mistakes in applying the theory of strategy and methodology of strategizing of Vladimir L. Kvint in scientific research. *Strategizing: Theory and Practice*, 40–43.
12. Gusev A.A. (2023) Rol' strategii izmeneniia v sisteme strategicheskogo upravleniia organizatsiei [The role of change strategy in the system of strategic management of an organization]. *Nauchnyi Lider [Scientific Leader]*, 33 (131), 48–52.
13. Dadaeva H.S., Magomedov A.M., Mantsaeva M.A. (2022) The concept and classification of enterprise development strategies. *Journal of Economy and Entrepreneurship*, 4 (141), 1282–1285. DOI: <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.141.4.239>
14. Kazadayev M.S., Bannikov S.A. (2020) Pandemic personnel management strategy. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 6 (440), 144–150. DOI: <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2020-10617>
15. Myasnyankina O.V. (2020) Innovative enterprise development strategy: choice and conditions of sale. *National Association of Scientists*, 58, 19–22.
16. Bryukhanova N., Belyaev V., Belyaev V., Kuznetsova O. (2016) Mission of the university: development and marketing reasons in system of strategic management by higher education institutions. *Siberian Financial School*, 4 (117), 111–125.
17. Novikova I.V. (2021) Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages. *Strategizing: Theory and Practice*, 1 (1), 57–65. DOI: <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
18. Samaibekova Z., Zaid S.S.M., Molchanova A., Rybakova A. (2019) Managing the intellectual potential in the higher education system. *Terra Economicus*, 17 (4), 174–189. DOI: <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>
19. Nikolaev M.A., Makhotaeva M.Yu. (2023) Factors of human capital formation and development in the NWFED regions. *π-Economy*, 16 (6), 32–42. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.16603>
20. Babkin A.V. (2013) The problem of decision making on the development of business systems. *π-Economy*, 3(173), 119–130.
21. Samaibekova Z.K. (2013) Neobkhodimost' strategicheskogo upravleniia personalom [The need for strategic HR management]. *Vestnik KRSU [Bulletin of the Kyrgyz-Russian Slavic University]*, 13 (10), 175–178.
22. Kvint V.L., Bodrunov S.D. (2021) *Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategizing the transformation of society: knowledge, technology, noonomics]*, monograph, St. Petersburg: INIR im. S. IU. Vitte.
23. Belokurova M.I., Musaev M.M. (2022) Peculiarities of formation and realization of the organization's strategy in modern conditions. *Entrepreneur's Business Herald*, 10 (4), 86–91.
24. Kocherbayeva A.A., Samaybekova Z.K., Zhoolochuyev M.Zh. (2017) Kak zavisit uspekhi organizatsii ot strategii? [How does the success of an organization depend on strategy?] *Science, New technologies and Innovations in Kyrgyzstan*, 6, 86–88.
25. Mokronosov A.G., Zaytseva E.M. (2022) A model of improving SME municipal support efficiency. *Management Issues*, 5 (78), 47–64. DOI: <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-5-47-64>
26. Samaibekova Z., Choyubekova G., Isabaeva K., Samaibekova A. (2021) Corporate sustainability and social responsibility. *E3S Web of Conferences*, 250 (6), art. no. 06003. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ / INFORMATION ABOUT AUTHOR

САМАЙБЕКОВА Зейнегул Кубатбековна

E-mail: samaibekova@mail.ru

Zeynegul K. SAMAYBEKOVA

E-mail: samaibekova@mail.ru

Поступила: 02.07.2024; Одобрена: 07.08.2024; Принята: 07.08.2024.

Submitted: 02.07.2024; Approved: 07.08.2024; Accepted: 07.08.2024.