

УДК 331.1+65.013  
JEL: M12, M54, O15  
DOI 10.24147/1812-3988.2022.20(1).46-54

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ**

**С.Н. Апенько, М.А. Романенко**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (Омск, Россия)*

### **Информация о статье**

Дата поступления  
20 ноября 2021 г.

Дата принятия в печать  
10 января 2022 г.

### **Тип статьи**

Исследовательская статья

### **Ключевые слова**

Инновационные проекты, человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами

**Аннотация.** Рассматривается актуальная проблема поиска ответов на вопросы о том, какими человеческими ресурсами должны быть обеспечены инновационные проекты предприятий и каковы особенности управления персоналом инновационных проектов. Данная проблема значима для предприятий, иницирующих и реализующих инновационные проекты и программы. Цель излагаемого в статье исследования заключается в установлении требований к компетенциям человеческих ресурсов инновационных проектов и оценке состояния управления человеческими ресурсами проектов. Актуальность поставленной цели подтверждена проведенным анализом публикаций по данной тематике. Исследование реализовано методом онлайн-анкетирования в два этапа. На первом этапе в 2016 г. были опрошены 32 эксперта различных предприятий России. На втором этапе в 2020–2021 гг. были опрошены 155 экспертов 36 предприятий разных регионов России (Москва, Екатеринбург, Тюмень, Омск, Новосибирск). Исследование позволило описать экспертные заключения по требуемым для инновационных проектов компетенциям человеческих ресурсов команд проектов, по субъектам, участвующим в управлении человеческими ресурсами инновационных проектов, и по проблемам, возникающим в данном управлении. Новизна разработок заключается в том, что впервые предложен анализ динамики потребности инновационных проектов в определенных, характерных именно для специфики этого вида проектов, компетенциях персонала. Также проведен анализ динамики за несколько лет особенностей субъектов управления человеческими ресурсами инновационных проектов. Полученные результаты представляют не только научную, но и практическую ценность, в частности для предприятий, решающих вопросы формирования кадрового состава своих инновационных проектов и определяющих характер управления персоналом данных проектов.

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS: RESEARCH RESULTS AT RUSSIAN ENTERPRISES**

**S.N. Apenko, M.A. Romanenko**

*Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russia)*

### **Article info**

Received  
November 20, 2021

Accepted  
January 10, 2022

### **Type paper**

Research paper

**Abstract.** The article is devoted to the urgent problem of finding answers to questions about what human resources should be provided for innovative projects of enterprises and what are the features of personnel management of innovative projects. This problem is significant for enterprises initiating and implementing innovative projects and programs. The purpose of the research presented in the article is to establish the requirements for the competencies of human resources of innovative projects and to assess the state of human resource management of projects. The relevance of this goal is confirmed by the analysis of publications on this topic. The study was implemented by the online questionnaire method in two stages. At the first stage in 2016, 32 experts from various Russian enterprises were interviewed. At the second stage, 155 experts from 36 enterprises from different regions of Russia (Moscow, Yekaterinburg, Tyumen, Omsk, Novosibirsk) were interviewed in 2020-2021. The study made it possible to describe expert opinions on the competencies of human resources of project teams required for innovative projects, on subjects involved in the management of human resources of innovative projects, and on problems arising in this management. The novelty of the developments lies in the fact that for the first time an analysis of the dynamics of the need for innova-

**Keywords**

Innovative projects, human resources, human resource management

tive projects in certain, specific to the specifics of this type of projects, personnel competencies is proposed. The analysis of the dynamics over several years of the characteristics of the subjects of human resource management of innovative projects has also been carried out. The results obtained are not only of scientific, but also of practical value, in particular, for enterprises that solve the issues of personnel formation of their innovative projects and determine the nature of personnel management of these projects.

**1. Введение.** Проектная деятельность в последние годы увеличивает свои масштабы на предприятиях России. Особенно проектный формат активно используется в отношении инновационной деятельности. Как следствие, многие предприятия реализуют инновационные проекты и программы. При этом их успех часто определяется человеческими ресурсами проектных команд, а также системой управления данными ценными ресурсами. Поэтому для предприятий актуальной задачей выступает поиск ответов на вопросы о том, какие человеческие ресурсы требуются для инновационных проектов и кто должен управлять персоналом проектных команд.

Вместе с выраженным со стороны предприятий спросом на рекомендации по работе с человеческими ресурсами инновационных проектов наблюдается дефицит научных публикаций, посвященных этим аспектам. На данный момент стоит острая необходимость в проведении исследований, посвященных вопросам качественной структуры человеческих ресурсов инновационных проектов, субъектов и содержания деятельности по управлению человеческими ресурсами проектных команд. В этой связи предлагаемое исследование, цель которого – установить требования к компетенциям человеческих ресурсов инновационных проектов и оценить состояние управления человеческими ресурсами проектов, – является актуальным и практически значимым.

**2. Обзор литературы.** В основе исследования лежат положения, выдвигаемые разными авторами научных публикаций по тематике управления инновационными проектами и их человеческими ресурсами. Например, И.Р. Езеевым и Р.С. Гайрбековым раскрываются современные особенности методов управления инновационными проектами с учетом специфики цифровой экономики [1]. С позиций стратегии предприятия исследуют управления инновационными проектами Ю.С. Аникина, В.А. Марушкина, Д.К. Чулкова [2]. Инструменты управления инновационными проектами и роль проектного офиса в проектном управлении инно-

вациями рассматривают А.М. Патрусова, А.Д. Грачева [3; 4].

Человеческим ресурсам инновационных проектов и инновационных компаний посвятили свои работы И.А. Коршунов, О.С. Гапонова, М.А. Дымшаков, Е.К. Завьялова, С.В. Кошелева, Е.С. Яхонтова, Ш. Каххаров [5–7]. Про управление персоналом и кадровое обеспечение любого вида проектов пишут Д.С. Гальцева, Д.С. Чернейко, М.И. Алексеева, В.В. Честноков [8; 9]. О.Е. Подвербных, С.М. Самохвалова, Е.Л. Соколова говорят о важности обеспечения трудовыми ресурсами высокотехнологичных проектов регионального значения [10].

Анализируемым аспектам также посвящены зарубежные публикации. Например, E. Samimi и J. Sydow посвятили свое исследование человеческим ресурсам в контексте проектной деятельности организации [11]. Они считают, что управление человеческими ресурсами приобретает свои особенности в проектных условиях. Многие зарубежные авторы изучают специфику управления человеческими ресурсами, появляющуюся под влиянием инновационных факторов, в том числе инновационных проектов [12–14]. J. Carboni, W. Duncan, M. Gonzalez, P. Milsom, M. Young, изучая устойчивое проектное управление, отмечают и роль человеческих ресурсов в нем [15].

В обозначенных и иных публикациях отмечается значимая роль человеческих ресурсов в проектах, специфика обеспечения персоналом инновационных проектов, особенности персонала для инновационных проектов. Однако в публикациях не приводятся данные, демонстрирующие наиболее значимые компетенции человеческих ресурсов для инновационных проектов, не выявляется специфика субъектной организации управления человеческими ресурсами инновационных проектов. Эти и иные вопросы стали предметом предлагаемого в данной статье исследования. Они обеспечивают актуальность и новизну результатов проведенного исследования.

**3. Гипотезы и методы исследования.** Основной гипотезой сформулировано предпо-

ложение, что предприятия испытывают потребность в развитии человеческих ресурсов для команд инновационных проектов, а к компетенциям, требующим своего развития, относятся часто поведенческие компетенции. Исследование реализовано в два этапа. На первом этапе в 2016 г. были опрошены методом онлайн-анкетирования эксперты 32 предприятий России. С каждого принявшего участие в исследовании предприятия было опрошено по одному эксперту. На втором этапе – с 2020 по 2021 г. – проведен повторный опрос методом онлайн-анкетирования экспертов по расширенной выборочной совокупности. Всего во втором этапе приняли участие 155 руководителей и специалистов проектов 36 предприятий разных регионов России (Москва, Екатеринбург, Тюмень, Омск, Новосибирск). На втором этапе с каждого предприятия опрошены 3–5 экспертов. Экспертами стали опытные сотрудники, в частности, имеющие стаж работы в проектах: 2–4 года – 18,7%; 5–7 лет – 47,8%; свыше 7 лет – 33,5%. Стаж работы экспертов в своей компании также большой: 2–4 года – 27,2%; 5–7 лет – 41,5%; свыше 7 лет – 31,3%. Должности или проектные роли экспертов в компании: руководители проектов, заместители директоров, руководители проектных офисов, специалисты по управлению проектами и др. Отраслевая принадлежность исследованных предприятий следующая: сфера услуг,

информационные технологии, строительство, промышленность, торговля и др. В выборочную совокупность на втором этапе вошли предприятия с численностью работающих: менее 50 чел. – 26,5%; от 50 до 300 чел. – 38,9%; от 300 до 1 000 чел. – 18,2%; от 1 000 до 5 000 чел. – 16,4%.

**4. Результаты исследования.** Прежде всего в ходе исследования было выяснено то, насколько сотрудники готовы работать в условиях инновационных проектов, которые характеризуются повышенным уровнем стрессогенности, непредсказуемости, всевозможных рисков. Многие исследователи и практики-эксперты свидетельствуют в пользу вывода, что данные условия становятся повсеместными. Преобладающая доля экспертов высказала мнение, что у персонала сформирована средняя готовность к работе в таких условиях, требуется развитие значимых компетенций (табл. 1). Небольшое количество экспертов заявило, что у персонала низкая готовность или, наоборот, высокая готовность. По сравнению с 2016 г. в 2021 г. незначительно, но увеличилось количество экспертов, считающих, что персонал команд проектов обладает высокой готовностью к работе в этих условиях. Таким образом, эксперты высказали мнение о том, что для участия в инновационных проектах требуется развитие соответствующих этому виду деятельности качеств.

Таблица 1. Оценка респондентами готовности персонала предприятий работать в инновационных проектах, %

Table 1. Respondents' assessment of the willingness of the personnel of enterprises to work in innovative projects, %

Степень готовности	2016	2021
Готовность высокая	14,3	19,8
Готовность средняя, требуется дальнейшее развитие компетенций	71,4	68,4
Готовность низкая	14,3	11,8

Для повышения готовности персонала работать в условиях инновационных проектов требуется развитие определенных компетенций. Поэтому следующей задачей нашего исследования стало выяснение того, какие компетенции важны в настоящее время. Опрошенные нами эксперты назвали компетенции (табл. 2). К ним отнесены следующие группы:

а) группа коммуникативных компетенций: навыки коммуникаций, толерантность к чужой точке зрения, навыки работы в коман-

де, склонность к сотрудничеству, навыки взаимодействия и способность договариваться со специалистами разных направлений деятельности;

б) группа компетенций, требуемых для работы с инновациями: творчество, готовность к изменениям, способность к адаптации и изменчивости;

в) группа личностных компетенций: развитость мотивации и вовлеченности в проектную деятельность, стрессоустойчивость, способ-

ность к конструктивной критике себя и других членов команды.

Кроме этого эксперты назвали те компетенции, которые требуют своего развития в ближайшей перспективе. К ним были отнесе-

ны навыки эффективного обучения и передачи знаний другим членам команды, лидерские качества экспертов в своей сфере (экспертное лидерство), навыки работы в команде, мотивация.

Таблица 2. Оценка респондентами значимых для инновационных проектов компетенций членов команд, %

Table 2. Respondents' assessment of the team members' competencies that are significant for innovative projects, %

Компетенции	Важно		Требуется развитие	
	2016	2021	2016	2021
Творчество, готовность к изменениям	71,4	89,0	28,6	38,1
Лидерские качества экспертов в своей сфере	57,1	44,5	42,9	50,3
Навыки работы в команде	71,4	90,9	28,6	45,8
Навыки коммуникаций, толерантность к чужой точке зрения	71,4	80,6	28,6	27,6
Склонность к сотрудничеству	85,7	78,7	14,3	22,5
Навыки взаимодействия и способность договариваться со специалистами разных направлений деятельности	71,4	80,0	28,6	27,6
Стрессоустойчивость	71,4	71,6	28,6	14,8
Способность к адаптации и изменчивости, гибкости	71,4	86,4	28,6	38,1
Развитость мотивации и вовлеченности в проектную деятельность	100,0	89,7	32,0	45,8
Навыки эффективного обучения и передачи знаний другим	57,1	57,4	42,9	57,4
Навыки конструктивной критики себя и других людей	61,4	49,7	28,6	22,5

Сравнительный анализ двух периодов опроса (2016 г. и 2020–2021 гг.) показал, что повысилась в оценках экспертов важность творчества и готовности к изменениям, навыки работы в команде и коммуникаций, толерантность к чужой точке зрения, способность к адаптации и изменчивости. Немногим менее важными стали лидерские качества экспертов в своей сфере и навыки конструктивной критики себя и других людей. Компетенции, которые требуют дальнейшего развития, в 2021 г. эксперты называют чаще. Это касается таких компетенций, которые стали чаще называть эксперты в качестве требуемых для развития, как навыки эффективного обучения и передачи знаний другим, лидерские качества экспертов в своей сфере, творчество и готовность к изменениям, навыки работы в команде, развитость мотивации и вовлеченности в проектную деятельность. Таким образом, гипотеза подтверждена: предприятия испытывают потребность в развитии человеческих ресурсов для команд инновационных проектов, а к компетенциям, требующим своего развития, относятся часто поведенческие компетенции.

Далее нами изучен такой аспект, как субъекты, которые реализуют функции по управле-

нию персоналом команд инновационных проектов. На 42,9 % в 2016 г. и на 49,6 % в 2020–2021 гг. предприятий функционал по управлению персоналом закреплен за специально созданными подразделениями по HR-менеджменту. Данная практика характерна для крупных и средних предприятий. Достаточно распространена и практика выполнения функций управления человеческими ресурсами высшим руководством предприятия. Еще 14,3 % в 2016 г. и 20,0 % в 2020–2021 гг. предприятий данные функции передали своим линейным и функциональным руководителям.

Согласно всем профессиональным стандартам по управлению проектами одной из основных сфер проектного менеджмента является управление человеческими ресурсами команд проектов. Качество реализации этой области зависит от деятельности субъектов. В своем исследовании мы изучили состав экспертов и их функции, задачи. Доминирующее мнение экспертов свидетельствует в пользу того, что менеджер по персоналу предприятия должен активно участвовать в управлении человеческими ресурсами инновационных проектов (табл. 3). Примерно половина (43–50 %) экспертов высказалось за консультативную роль

менеджера по персоналу, т. е. за функции консультативной поддержки проекта, но основные функции при этом менеджер по персоналу должен продолжать выполнять в своем функциональном подразделении. Достаточно много тех экспертов, которые выступают за включение менеджера по персоналу в состав команды инновационного проекта. Многие эксперты выступили за ситуативный подход, при кото-

ром роль менеджера по персоналу может меняться в зависимости от ситуации. За последние четыре года повысилась, по мнению экспертов, роль менеджера по персоналу как члена команды проекта и как консультанта по проекту. Незначительно, но выросло понимание, что функция управления человеческими ресурсами, реализованная узким специалистом, важна для успешности проекта.

**Таблица 3. Оценка респондентами роли, в которой должен участвовать менеджер по персоналу в управлении инновационными проектами, %**

**Table 3. Respondents' assessment of the HR manager's role in the management of innovative projects, %**

<i>Варианты ответов</i>	<i>2016</i>	<i>2021</i>
Ни в какой, управлять людьми – это функция только менеджера проекта	9,3	7,1
В роли члена команды проекта	28,6	38,0
В роли члена проектного офиса	0,0	9,7
В роли консультанта по проекту, продолжая работать в службе управления персоналом	42,9	50,3
В любой из названных, все зависит от ситуации и условий	28,6	30,9

С помощью экспертных оценок удалось выяснить роль менеджера по персоналу в управлении персоналом команд проектов (табл. 4). Как заявили эксперты, на значительной части предприятий управлением персоналом проектов занимается индивидуально менеджер проектов. Имеются предприятия, для которых характерен опыт тандема менеджера

проектов и специалиста по управлению персоналом. Есть предприятия, на которых специалиста по персоналу включают в состав команды и он выполняет функции управления человеческими ресурсами. За последние четыре года менеджер по персоналу стал чаще входить в состав проектного офиса и в определенной роли выполнять свои функции.

**Таблица 4. Оценка респондентами характера организации управления человеческими ресурсами в инновационных проектах предприятий, %**

**Table 4. Respondents' assessment of the nature of the organization of human resource management in innovative projects of enterprises, %**

<i>Характеристики организации управления человеческими ресурсами</i>	<i>2016</i>	<i>2021</i>
Персоналом команд проектов управляет специально выделенный менеджер по персоналу, он входит в состав команды проекта	14,3	12,0
Персоналом команд проектов управляет специально выделенный менеджер по персоналу, но он не входит в состав команды проекта, продолжая работать в своем функциональном подразделении	14,3	8,1
Персоналом команд проектов управляют только менеджеры проектов	33,5	36,1
Персоналом команд проектов управляет проектный офис, но в его функции входят и другие задачи	9,3	14,8
Персоналом команд проектов управляют совместно менеджеры проектов и специалисты по управлению человеческими ресурсами	28,6	29,0

Наше исследование позволило сделать выводы о том, что управление персоналом проектов отличается от деятельности по управлению персоналом на предприятиях, не реали-

зующих проекты, а также что инновации накладывают свой отпечаток на работу с персоналом в проектах (табл. 5).

Таблица 5. Оценка респондентами роли менеджера по персоналу в проектах и наличия отличий управления персоналом в проектах и в инновациях: данные 2020–2021 гг., %

Table 5. Respondents' assessment of the role of the HR manager in projects and the presence of differences in HR management in projects and innovations: data from 2020-2021, %

<i>Утверждения</i>	<i>Согласны с утверждением</i>	<i>Не согласны с утверждением</i>
Управление персоналом – это самостоятельная область, на нее не влияет проектная деятельность и управление проектами	14,3	85,7
Управление человеческими ресурсами проектов должно осуществляться с помощью классических технологий и методов, заимствованных из традиционного управления персоналом	14,3	85,7
Управление человеческими ресурсами проектов – это функции только менеджера проектов, специалист по персоналу и должен в этом участвовать	14,3	85,7
Управление человеческими ресурсами – это специфическая деятельность, она отличается от классического управления персоналом на предприятиях с непроектным форматом деятельности	85,7	14,3
Управление человеческими ресурсами именно инновационных проектов имеет отличительные признаки	71,4	28,6

Значимой задачей нашего исследования стало выяснение тех проблем, с которыми сталкиваются предприятия в области управления человеческими ресурсами инновационных проектов. В их числе более чем половиной экспертов названы следующие: трудности четкого планирования количественных и качественных параметров персонала команд проектов, сложности поиска и привлечения в команды проектов наиболее квалифицированных кандидатов, трудности формирования методик по оценке вклада членов команд в общий результат проектов, дефицит специализированных методик управления персоналом в инновационных проектах.

**5. Заключение.** Основными результатами проведенного исследования стали следующие выводы и положения. В целом персонал предприятий, по мнению экспертов, лишь частично готов к работе в инновационных проектах. Для того чтобы работать в условиях данных проектов, персоналу требуется развитие определенных компетенций. Наиболее важными, с позиций экспертов, являются компетенции, объединенные в три группы: коммуникативные компетенции; компетенции, требуемые для работы с инновациями; личностные компетенции. Эксперты также назвали те компетенции, которые важно развивать в будущем. К ним были отнесены навыки эффективного обучения и передачи знаний другим членам команды, лидерские качества экспертов в своей сфере (экспертное лидерство), навыки ра-

боты в команде, мотивация. Причем за последние четыре года наблюдается более высокий спрос на эти компетенции, о чем свидетельствуют экспертные оценки.

Значимым результатом стало выяснение мнения экспертов о том, что в проектах управление человеческими ресурсами имеет свою специфику, т. е. отличие от управления персоналом в непроектной деятельности. Еще большую специфику имеют инновационные проекты, которая отражается на управлении человеческими ресурсами. С помощью экспертных заключений выяснены ведущие роли менеджера по персоналу применительно к проектам. Так, менеджер по персоналу часто выступает в роли консультанта менеджера проектов. Также достаточно часто менеджера по персоналу включают в состав проектной команды. Особенно эти роли стали более выражены в последние четыре года.

С помощью исследования удалось выделить проблемы в области управления человеческими ресурсами инновационных проектов. К ним эксперты отнесли трудности четкого планирования количественных и качественных параметров персонала команд проектов, сложности поиска и привлечения в команды проектов наиболее квалифицированных кандидатов, трудности формирования методик по оценке вклада членов команд в общий результат проектов, дефицит специализированных методик управления персоналом в инновационных проектах.

Таким образом, представленные результаты помогут предприятиям найти ответы на вопросы о том, какой персонал требуется для инновационных проектов, какими компетенциями он должен обладать. Также предприятия смогут более четко установить взаимо-

связи между менеджерами по персоналу, с одной стороны, и субъектами управления проектом, с другой стороны, найти ту нишу, в которой оптимально должен находиться менеджер по персоналу в системе проектного менеджмента.

### Литература

1. Езеева И. Р., Гайрбекова Р. С. Некоторые аспекты совершенствования методов управления инновационными проектами в условиях цифровизации экономики // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2020. – № 31 (5). – С. 117–122. – DOI: 10.24412/2309-4788-2020-10533.
2. Аникина Ю. С., Марушкина В. А., Чулкова Д. К. Стратегическое управление инновационными проектами // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. – 2016. – № 4-8. – С. 38–39.
3. Патрусова А. М. Инструменты управления инновационными проектами // *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*. – 2014. – № 24. – С. 232–236.
4. Грачева А. Д. Проектный офис как инновационная инфраструктура управления инновационными проектами // *Вестник науки и образования*. – 2020. – № 4-1 (82). – С. 26–34. – DOI: 10.24411/2312-8089-2020-10402.
5. Коршунов И. А., Гапонова О. С. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития // *Инновации*. – 2013. – № 6 (176). – С. 75–85.
6. Дымяков М. А. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга как основа анализа мотивационных процессов в инновационных проектах // *Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований*. – 2016. – № 24-2. – С. 86–90.
7. Завьялова Е. К., Кошелева С. В., Яхонтова Е. С., Каххаров Ш. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. – 2012. – Вып. 2. – С. 78–106.
8. Гальцева Д. С. Особенности и проблемы управления персоналом проекта в АПК // *Наука без границ*. – 2020. – № 10 (50). – С. 39–43.
9. Чернейко Д. С., Алексеева М. И., Честноков В. В. Система кадрового обеспечения прорывных проектов в интересах развития территорий. На примере Санкт-Петербурга // *Инновации*. – 2019. – № 10 (252). – С. 20–25. – DOI: 10.26310/2071-3010.2019.252.10.002.
10. Подвербных О. Е., Самохвалова С. М., Соколова Е. Л. Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов в условиях обеспечения кадровой потребности высокотехнологичных проектов макрорегиона // *Решетневские чтения*. – 2018. – Т. 2. – С. 487–489.
11. Samimi E., Sydow J. Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2021 – Vol. 32, iss. 1. – P. 49–83. – DOI: 10.1080/09585192.2020.1783346.
12. Ueki Y. The roles of top management characteristics, human resource management and customer relationships in innovations: an exploratory analysis // *Asian Journal of Technology Innovation*. – 2017. – Vol. 25, iss. 2. – P. 206–227. – DOI: 10.1080/19761597.2017.1385962.
13. Santiago F. How Human Resource Management Practices Contribute to Learning for Pharmaceutical Innovation in Mexico: Drawing From Internal and External Sources of Knowledge // *Latin American Business Review*. – 2013. – Vol. 14, iss. 3–4. – P. 227–250. – DOI: 10.1080/10978526.2013.833473.
14. Binh T. T. C., Linh N. M. Human resource management for innovation in Vietnam's electronics industry // *Asian Journal of Technology Innovation*. – 2017. – Vol. 25, iss. 2. – P. 345–366. – DOI: 10.1080/19761597.2017.1385978.
15. Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milsom P., Young M. Sustainable Project Management : The GPM Reference Guide. – BookWOW, 2018. – 156 p.

### References

1. Ezeeva I.R., Gayrbekova R.S. Some aspects of improving methods for managing innovative projects in the context of digitalization of the economy. *Natural humanitarian studies*, 2020, no. 31 (5), pp. 117-122. DOI: 10.24412/2309-4788-2020-10533. (in Russian).

2. Anikina Yu.S., Marushkina V.A., Chulkova D.K. Strategicheskoe upravlenie innovatsionnymi proektami [Strategic management of innovative projects]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2016, no. 4-8, pp. 38-39. (in Russian).
3. Patrusova A.M. Instrumenty upravleniya innovatsionnymi proektami [Innovative project management tools]. *Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzglyad*, 2014, no. 24, pp. 232-236. (in Russian).
4. Gracheva A.D. The project management office as the innovative infrastructure of innovative project management. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2020, no. 4-1 (82), pp. 26-34. DOI: 10.24411/2312-8089-2020-10402. (in Russian).
5. Korshunov I.A., Gaponova O.S. Startups HR. *Innovations*, 2013, no. 6 (176), pp. 75-85. (in Russian).
6. Dymshakov M.A. Dvukhfaktornaya model' motivatsii Frederika Gertsberga kak osnova analiza motivatsionnykh protsessov v innovatsionnykh proektakh [Frederick Herzberg's two-factor motivation model as a basis for analyzing motivational processes in innovative projects]. *Novoe slovo v nauke i praktike: gipotezy i aprobatsiya rezul'tatov issledovaniy*, 2016, no. 24-2, pp. 86-90. (in Russian).
7. Zavyalova E. K., Kosheleva S. V., Yakhontova E. S., Kachcharov S. Peculiarities of HRM at Innovation-Active Companies. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2012, iss. 2, pp. 78-106. (in Russian).
8. Galtseva D.S. Features and problems of project personnel management in the agro-industrial complex. *Science without borders*, 2020, no. 10 (50), pp. 39-43. (in Russian).
9. Cherneyko D.S., Alekseeva M.I., Chestnikov V.V. Personnel supply systems for innovative projects and regional development. On the example of Saint-Petersburg. *Innovations*, 2019, no. 10 (252), pp. 20-25. DOI: 10.26310/2071-3010.2019.252.10.002. (in Russian).
10. Podverbnykh O.E., Samokhvalova S.M., Sokolova E.L. The approaches to the selection of strategy priorities of labor resources development for macroregion hi-tech projects. *Reshetnevskie chteniya*, 2018, Vol. 2, pp. 487-489. (in Russian).
11. Samimi E., Sydow J. Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption. *The International Journal of Human Resource Management*, 2021, Vol. 32, iss. 1, pp. 49-83. DOI: 10.1080/09585192.2020.1783346.
12. Ueki Y. The roles of top management characteristics, human resource management and customer relationships in innovations: an exploratory analysis. *Asian Journal of Technology Innovation*, 2017, Vol. 25, iss. 2, pp. 206-227. DOI: 10.1080/19761597.2017.1385962.
13. Santiago F. How Human Resource Management Practices Contribute to Learning for Pharmaceutical Innovation in Mexico: Drawing From Internal and External Sources of Knowledge. *Latin American Business Review*, 2013, Vol. 14, iss. 3-4, pp. 227-250. DOI: 10.1080/10978526.2013.833473.
14. Binh T.T.C., Linh N.M. Human resource management for innovation in Vietnam's electronics industry, *Asian Journal of Technology Innovation*, 2017, Vol. 25, iss. 2, pp. 345-366. DOI: 10.1080/19761597.2017.1385978.
15. Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milsom P., Young M. *Sustainable Project Management, The GPM Reference Guide*. BookWow publ., 2018. 156 p.

#### **Сведения об авторах**

**Апенько Светлана Николаевна** – д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга  
Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а  
E-mail: apenkosn@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-7618-3961  
Scopus AuthorID: 57189324004  
Web of Science ResearcherID: D-1661-2015  
РИНЦ AuthorID: 261581

#### **About the authors**

**Svetlana N. Apenko** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Marketing  
Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia  
E-mail: apenkosn@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-7618-3961  
Scopus AuthorID: 57189324004  
Web of Science ResearcherID: D-1661-2015  
RSCI AuthorID: 261581



**Романенко Михаил Алексеевич** – канд. юрид. наук, докторант  
Адрес для корреспонденции: 644077, Россия, Омск, пр. Мира, 55а  
E-mail: mihail.romanenko@gmail.com  
РИНЦ AuthorID: 1048895

**Вклад авторов**

**Апенько С.Н.** – обзор литературы, гипотезы и методы исследования, заключение

**Романенко М.А.** – введение, результаты исследования

**Для цитирования**

Апенько С. Н., Романенко М. А. Управление человеческими ресурсами инновационных проектов: результаты исследования на предприятиях России // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2022. – Т. 20, № 1. – С. 46–54. – DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(1).46-54.

**Mikhail A. Romanenko** – PhD in Legal Sciences, PhD Student

Postal address: 55a, Mira pr., Omsk, 644077, Russia

E-mail: mihail.romanenko@gmail.com

RSCI AuthorID: 1048895

**Authors' contributions**

**Apenko S.N.** –review, hypotheses and research methods, conclusion

**Romanenko M.A.** – introduction, research results

**For citations**

Apenko S.N., Romanenko M.A. Human resource management of innovative projects: research results at Russian enterprises. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2022, Vol. 20, no. 1, pp. 46-54. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(1).46-54. (in Russian).