

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Тумаров, Т.Ф. Особенности управления человеческими ресурсами в проектной деятельности инновационных организаций в посткризисный период // Human Progress. 2022. Том 8, Вып. 3. С. 15. URL: [http://progress-human.com/images/2022/Том8\\_3/Tumarov.pdf](http://progress-human.com/images/2022/Том8_3/Tumarov.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.183.15. EDN SLBFLL.

УДК 005.95/.96:331

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД**

**Тумаров Тимур Фаридович**

Аспирант

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет

[ttumarov@gmail.com](mailto:ttumarov@gmail.com)

30-32, набережная канала Грибоедова,

г. Санкт-Петербург, Россия, 191023

+7 (981) 737-63-09

**Аннотация.** Данная статья посвящена вопросам управления человеческими ресурсами в проектах инновационных организаций в посткризисный период. Именно инновационные компании в периоды кризисов являются наиболее уязвимыми, однако такие организации имеют существенный потенциал в своем развитии в момент нормализации экономической ситуации в стране. На сегодняшний день человеческие ресурсы – один из важнейших вопросов в управленческой деятельности, от качества управления зависит эффективность работы всей компании. Инновационные организации требуют нестандартных решений в области управления человеческими ресурсами. В данной работе изучены современные проблемы и тенденции развития управления человеческими ресурсами в проектах на уровне инновационных организаций. Определены элементы системы управления и особенности управления человеческими ресурсами в инновационных организациях, выделены инновационные направления в управлении человеческими ресурсами: лидерство, управление талантами, корпоративная культура и вовлечение сотрудников. Проанализированы с использованием статистических данных проблемы управления человеческими ресурсами в посткризисный период на уровне инновационных организаций: проведен анализ основных инновационных показателей в РФ и движение персонала, занятого научными исследованиями

и разработками, а также обозначен комплекс мероприятий по совершенствованию менеджмента в посткризисный период.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами; кадры; кадровый потенциал; посткризисное управление; инновационная организация.

**JEL коды:** M12; M54; O30.

## **Введение**

На сегодняшний день инновационные компании имеют существенный потенциал для развития. Многие крупные организации стремятся развивать инновационную активность, однако управление человеческими ресурсами для инновационных организаций – довольно тяжелый и отличающийся от традиционного управления процесс.

Актуальность данной тематики заключается в том, что без эффективной системы управления человеческими ресурсами невозможно добиться рационального развития инновационной отрасли, предприятия или какого-либо проекта в нем. В посткризисный период эффективное управление человеческими ресурсами может существенно повлиять на деятельность предприятия в целом.

Проблема рационального управления человеческими ресурсами в инновационных компаниях имеет достаточно слабую научную разработанность в отечественной литературе, однако существует достаточно много работ по методам кадрового менеджмента по промышленным предприятиям. Следует отметить работы таких авторов, как Подвербных О.Е., Самохвалова С.М., Соколова Е.Л. [1], Симонин П.В. [2], Третьякова Л.А. и Бражникова Н.Б. [3], которые посвятили труды вопросам развития кадровой политики в инновационных предприятиях. В зарубежных исследованиях данная тема также поднималась, например, Б.Илич, Г.Джукич, М.Балабан [4], С.Айбаги-Эсфехани с соавторами [5], С.Ханеда, К.Ито [6] и др.

Цель работы заключается в определении проблем и выявлении тенденций развития управления человеческими ресурсами в проектной деятельности инновационных организаций.

## **1. Особенности управления человеческими ресурсами в инновационных организациях**

В нынешних условиях развития современной конкурентной среды одним из существенных способов устранения экономических, социальных и экологических проблем считается использование инновационных разработок в различных сферах жизни общества. Любое предприятие в целях достижения своего экономического развития и поддержания

конкурентной борьбы стремится улучшить эффективность функционирования или занять более существенное место на рынке.

В условиях рыночной экономики, одними из главных драйверов роста и развития компаний считаются инновации, которые внедряются во все процессы компании.

С развитием общества и производства количество научных достижений ставит перед компаниями новые задачи, без решения которых невозможна эффективная конкуренция с организациями, внедряющими в свою деятельность инновационные процессы.

Инновационная деятельность рассматривается с двух разных сторон. С одной стороны, это – средство обеспечения стратегического преимущества организации, где сами инновации не являются ядром бизнеса, а носят поддерживающий характер. С другой стороны, это – основной вид деятельности, результатом которого являются научно-технические результаты, используемые как основа нововведений в других отраслях.

Инновационной организацией соответственно является организация, которая осуществляет практическую реализацию технических, экономических, финансовых или других технологий, где получает наибольшую долю доходов от создания и последующей реализации инновационной продукции или вследствие применения инновационных процессов.

Таким образом, инновационная организация формирует и вводит в эксплуатацию новшества во всех сферах своей деятельности, где ключевую роль играют человеческие ресурсы, имеющие стратегическое значение для реализации всех проектов [7] и обеспечения эффективной и бесперебойной работы процессов организации.

Одним из главных отличий деятельности персонала в инновационной организации от традиционной – проектный подход, который определяется отличительными нюансами в вопросах менеджмента [8, с.117].

Так, управление персоналом в инновационном сегменте способствует формированию специфического рабочего поведения сотрудников фирмы.

Определим четыре основных элемента управления человеческими ресурсами, влияющих на инновационную направленность организаций:

1. Планирование человеческих ресурсов, нацеленное на создание эффективных команд;
2. Оценка деятельности, соединяющая индивидуальную и командную эффективность, где решение рабочих задач требует вознаграждения отдельного сотрудника или рабочих групп;

3. Системы стимулирования, ориентированные на достижения целей и задач организации, в том числе, – на создание инноваций;

4. Планирование карьеры, взаимосвязанные перспективы продвижения с прохождением программ обучения и переквалификации [1, с.487].

Так, в инновационных организациях формализованные отношения и строгая структура могут привести к потере управляемости, гибкости и способности к инновациям, что, в конечном счете, обернется снижением эффективности не только системы управления человеческими ресурсами, но и всей системы организации.

Стратегии управления человеческими ресурсами в проектах компаний требуют тщательного решения об их целесообразности. Когда проект имеет краткосрочную перспективу реализации, а также в случае низкой маржинальности, обучение персонала может стать нецелесообразным действием, так как затраты на процесс кадрового менеджмента будут неэффективными. Однако, если на предприятии преобладают долгосрочные проекты, или же работают команды сотрудников, которые в рамках одного предприятия будут переходить с одного проекта на другой, то затраты на персонал с помощью его обучения необходимы, так как эффект от них проявится в будущих проектах [9, с.1077].

Также в проектной деятельности формируется функция управления карьерой сотрудников, так как на уровне одного краткосрочного проекта выстраивать карьерные лестницы невозможно, и на протяжении всего проекта сотрудники исполняют закрепленные за ними проектные роли.

Необходимым элементом является планирование карьерных перемещений в рамках одной организации на уровне различных проектов, предоставление персоналу возможностей таких карьерных лестниц, которые бы мотивировали на работу именно в условиях проектов. Отечественная практика показывает, что отсутствие четкого видения возможностей для карьерного роста существенным образом демотивирует персонал организации.

Специфика управления человеческими ресурсами в период кризиса заключается в том, что любая организация обязана оперативно принимать управленческие решения в своей кадровой политике. Без изменений в стиле управления увеличивается вероятность резкого оттока кадров, в связи с напряженной обстановкой и неуверенностью под страхом сокращения. Однако, в посткризисный период персонал более лоялен к руководству и способен более гибко развиваться. На практике это отражается во внедрении инновационных методов работы с персоналом, повышении гибкости их работы и децентрализованности

управления, при этом для сотрудников появляются новые требования к компетенциям, знаниям и рабочим качествам [2, с.8].

Таким образом, кризисный период ставит новые задачи для системы управления человеческими ресурсами, эффективное решение которых реализуется только при условии гибкой адаптации, перестройки бизнес-процессов в управлении персоналом.

## 2. Направления менеджмента человеческих ресурсов в инновационных организациях

На инновационный потенциал компании влияют такие HR-технологии, как организация рабочих команд, обеспечивающих разнообразие профессиональных навыков, возможность обмена опытом и здоровой конкуренции.

Можно выделить следующие инновационные направления в управлении человеческими ресурсами: лидерство, управление талантами, корпоративная культура и вовлечение сотрудников. При этом, указанные приоритеты, как правило, отличаются относительно срочности реализации кадровых действий. Тем самым, необходимо учитывать конкретные мероприятия и определить план действий в процессе его реализации, а также развивать эффективное партнерство между специалистами службы управления человеческими ресурсами и всем персоналом организации.

В таблице 1 отмечаются особенности вышеописанных направлений в управлении человеческими ресурсами:

**Табл. 1: Методы управления человеческими ресурсами в инновационных организациях<sup>1</sup>**

Методы управления человеческими ресурсами	Описание стратегии
Лидерство	Стратегия лидерства создает основу для практики корпоративного управления, способной поощрять и поддерживать инновационное поведение сотрудников, мотивируя их инновационную деятельность.
Управление талантами	Развитие группы талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи в целях раскрытия потенциала талантов.
Корпоративная культура	Система принципов и ценностей, позволяющих персоналу развиваться в едином направлении, определенном организацией.
Вовлечение сотрудников	Метод заинтересованности сотрудников в достижении положительных результатов собственного труда и достижения стратегических целей компании.

Данные стратегии являются основными в инновационных компаниях и проектных группах в вопросах управления человеческими ресурсами, однако, в зависимости от направлений инновационной деятельности предприятий необходимо выделить следующие элементы управления человеческими ресурсами:

<sup>1</sup> Составлено по: [10]

1. Геймификация – применение игровых методов к рабочим процессам в целях улучшения вовлеченности сотрудников в работу [11, с.2433];

2. Гибридная занятость – привлечение сотрудников без привязки к офису, то есть развитие удаленной работы с посещением офиса при необходимости;

3. Эмпатичный менеджмент – развитие заинтересованности сотрудников путем развития их комфорта за счет предоставления коллективу медицинских страховок, бесплатных курсов по повышению квалификации, абонементов в фитнес-залы, развития зон отдыха, проведения спортивных мероприятий, корпоративных праздников и т.д. [12, с.167];

4. Автоматизация рутинных процессов – внедрение современных программных обеспечений, чат-ботов, нейросетей и приложений, автоматизирующих рабочие процессы сотрудников для сосредоточения последних на творческой составляющей [13, с.5].

Тем самым, управление человеческими ресурсами является достаточно гибким и инновационным процессом. Так, например, процесс гибридной занятости, или же внедрение удаленной работы, был вызван пандемией коронавируса, то есть кризисом, вызванным пандемией. При этом, в посткризисном 2021 г. данная система осталась достаточно популярной в инновационных организациях и в различных инновационных проектах. По статистике 16% компаний во всем мире полностью перешли на удаленный формат работы в 2021 г. При этом, согласно исследованию, 80% удаленных сотрудников испытывают меньше стресса, связанного с работой<sup>2</sup>.

Таким образом, кризисные явления положительно влияют на процесс управления человеческими ресурсами в плане дальнейшего развития передовых технологий, связанных с кадровым менеджментом [14]. Далее выявим проблемы управления человеческими ресурсами в посткризисный период на уровне инновационной компании, а также охарактеризуем мероприятия по улучшению эффективности управления человеческими ресурсами.

### **3. Проблемы управления человеческими ресурсами в посткризисный период на уровне инновационной организации и мероприятия по улучшению их эффективности**

В целях изучения проблем управления человеческими ресурсами на уровне инновационных проектов и организаций в посткризисный период, необходимо изучить статистику инновационной активности организаций, связанную с человеческими ресурсами.

---

<sup>2</sup> Статистика удаленной работы, которую нужно знать в 2022 году. URL: <https://incliend.ru/remote-work-stats/> (дата обращения: 04.09.2022).

Изучим динамику развития основных показателей в инновационном секторе за последние 3 года.

**Табл. 2: Основные инновационные показатели в РФ, 2019 – 2021 гг.<sup>3</sup>**

Сфера деятельности	2019	2020	2021	Изменения 2019 / 2020	Изменения 2020 / 2021
Уровень инновационной активности организаций, %	9,1	10,8	11,9	1,7	1,1
Удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	2,1	2,3	2,0	0,2	-0,3
Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, ед.	4051	4175	4175	124	-
Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками, чел.	682464	679333	662702	-3131	-16631
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации в общем числе организаций, %	21,6	23	23	1,4	-
Объем инновационных товаров и услуг, млн. р.	92253929,6	91296007,7	119675282,8	-957921,9	28379275,1
Затраты на инновационную деятельность организаций, млн. р.	1954133,3	2134038,4	2379709,9	179905,1	245671,5
Доля внутренних затрат на исследования и разработки в ВВП, %	1,04	1,10	1,0	0,06	-0,10

Тем самым, следует сделать вывод, что за последние 3 года инновационные показатели растут, однако кризис 2020 г. оказал существенное влияние на некоторые из них. Уровень инновационной активности организаций увеличился с 2019 г. по 2021 г. на 2,8%. При этом, за 2021 г. уровень показателя вырос на 1,1%, что говорит о более медленном темпе роста в связи с кризисом 2020 г.

Удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров практически не изменился, однако темп роста за кризисный период показал негативное отклонение в -0,3%.

Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, незначительно увеличилось, по сравнению с 2020 годом. В 2021 г. это количество осталось неизменным. Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, увеличился с 21,6% в 2019 г. до 23% в 2021 г. При этом, увеличение произошло по запланированным программам в 2020 г. В 2021 г. количество организаций также осталось неизменным.

Объем инновационных товаров и услуг, наоборот, увеличился после спада в 2020 г., что говорит о существенном развитии продаж в посткризисный период. Затраты на

<sup>3</sup> Составлено по: Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>

инновационную деятельность организаций также увеличились с 1954133,3 млн. р. в 2019 г. до 2379709,9 млн. р. в 2021 г., отражая постепенное развитие отрасли<sup>4</sup>.

Отдельно следует отметить численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками. Численность персонала, задействованного в инновационном секторе на протяжении последних 3-х лет, снижается. Если в 2020 г. общее число персонала сократилось на 3131 чел., то в 2021 г. оно снизилось на 16631 чел.

В следующей таблице отметим движение персонала в период кризисов и выявим динамику его выбытия с инновационных организаций.

**Табл. 3: Движение персонала, занятого научными исследованиями и разработками, 2020 – 2021 гг., чел.<sup>5</sup>**

Год	Наличие на начало отчетного года	Принято			Выбыло		На конец отчетного года
		Всего	После получения высшего образования	Из других научных организаций	Всего	В связи с сокращением штатов	
2007	814329	105758	14150	19778	118952	4617	801135
2009	745978	93526	13235	13529	97071	5776	742433
2013	725591	94550	11075	13210	93112	2015	727029
2015	737210	100290	11662	14026	98643	4238	738857
2019	682995	89311	11165	11263	89842	2689	682464
2020	684868	85544	14015	15750	91079	2796	679333
2021	668307	92653	17005	13430	98258	2105	662702

Из данной статистики следует сделать вывод, что основные сокращения до последнего кризиса имели место в посткризисный период, то есть в 2009 и 2015 г., после чего ситуация восстанавливалась. В последний кризис увеличение сокращений пришлось на кризисный 2020 г., однако, по сравнению с 2019 г. оно было несущественным. В 2021 г. число уволенного персонала, наоборот, снизилось. Как утверждает Джош Берсин, признанный эксперт в области человеческих ресурсов, основной фигурой в решении кризиса 2009 года стали финансовые директора, а в кризисе 2019 года эту роль должны взяли на себя специалисты в области управления человеческих ресурсов. Таким образом, человеческие ресурсы имеют приоритетное значение для инновационных организаций, это видно и из статистических данных за последний год, где тенденция к сокращению штата сильно снижается<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 04.09.2022).

<sup>5</sup> Составлено автором по: Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>

<sup>6</sup> Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 04.09.2022).



Несмотря на это, многие руководители не уделяют должного внимания нематериальной мотивации труда, менеджмент делает основной упор на уровень заработной платы, однако, работоспособность зависит и от нематериальных стимулов, таких как применение процессов эмпатичного менеджмента или внедрение гибридной или удалённой занятости сотрудников. Так, согласно статистике, 44% компаний в мире запрещают сотрудникам работать удаленно<sup>7</sup>.

Материальное стимулирование в России также имеет большое значение. Отток персонала, связанный с недостатком оплаты труда – существенный. Так, например, за февраль и март 2022 г. страну покинули 70 тыс. IT-специалистов<sup>8</sup>. При этом, данный отток человеческого капитала в инновационном секторе был вызван новым кризисом 2022 г., связанным с внешнеполитической ситуацией в России. Для решения этой проблемы необходимо развивать финансирование инновационных отраслей, в частности, со стороны государства. Для этого необходимо реализовать программу государственной финансовой поддержки инновационного сектора за снижение количества сокращений специалистов и увеличение их заработных плат до уровня оплаты труда зарубежных инновационных компаний.

Недостаток информации и перспектив работы в инновационных сферах также является глобальной проблемой. Для того чтобы решить эту проблему, работодателям следует продумать систему повышений и продвижений в карьере, чтобы после выполнения одного проекта, специалист был востребованным в другом проекте и смог развиваться. Особенно важно развивать данный институт в период кризисов и в посткризисный период, так как во время кризиса уверенность персонала в стабильности снижается.

Инновационным компаниям необходимо разрабатывать системы корпоративного обучения и переквалификации, чтобы персонал мог себя чувствовать более защищенно в посткризисный период в моменты перехода на новые проекты. У сотрудника должна быть возможность сменить свою сферу деятельности и оставаться востребованным внутри своей компании.

Дефицит лидеров инноваций, отсутствие ясной идеологии инновационного развития и слабость системы управления инновациями в совокупности определяют большое число проблем, с которыми сталкиваются творческие люди и инновационные проекты.

В посткризисный период необходимо смещение акцентов в деятельности субъектов управления с сугубо экономической рациональности на понимание и учет значимости

---

<sup>7</sup> Статистика удаленной работы, которую нужно знать в 2022 году. URL: <https://inclient.ru/remote-work-stats/> (дата обращения: 04.09.2022).

<sup>8</sup> Статистика оттока IT специалистов из России в 2022 году. URL: <https://inclient.ru/outflow-it-specialists/> (дата обращения: 05.09.2022).

социальных резервов организации [15] через формирование обучающей, поддерживающей, мотивирующей среды, повышение качества социально-трудового взаимодействия между различными статусными и профессионально-квалификационными группами.

При этом руководству необходимо раскрывать таланты специалистов и развивать их навыки в соответствии с потребностями компании, формируя институты индивидуального воздействия на сотрудников, внедряя лидеров групп и систему менторства для более эффективной работы. Кроме того, все вышеописанные мероприятия увеличивают лояльность сотрудников.

### **Заключение**

В данной статье были определены особенности современного этапа управления человеческими ресурсами в проектах инновационных организаций в посткризисный период, с изучением всех основных статистических данных и выявлением недостатков в действиях инновационных компаний в вопросах кадровой политики.

Дискуссионным остается вопрос определения общих мероприятий по развитию человеческих ресурсов в инновационных компаниях, так как инновационные отрасли достаточно разнообразны, а стиль управления человеческими ресурсами значительно отличается, однако проблемы менеджмента являются достаточно универсальными и заключаются в утечке кадров в другие страны, недостаточной оплате труда, а также различных негативных управленческих решений, которые ограничиваются лишь материальным стимулированием специалистов.

Таким образом, современным руководителям следует подключать такие инструменты развития человеческими ресурсами, как внедрение систем удаленного или гибридного режима работы, найм сотрудников не на уровне одного проекта, а на уровне общей компетентности, построения карьеры сотрудника, а также обучение сотрудников и автоматизация деятельности рабочих групп.

### **Литература**

1. 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. Том 2. С.: 487-489.
2. Симонин, П.В. Инновационное управление человеческими ресурсами и трудовыми отношениями в бизнес-среде // Вестник евразийской науки. 2020. Том 12. № 2. С.: 1-8.

3. 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.
4. Ilic, B.; Djukic, G.; Balaban M. Modern management and innovative organizations // *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. 2019. С.: 35-43.
5. Aibaghi-Esfahani, S. et al. Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations // *AD-minister*. 2017. №. 30. С.: 195-215.
6. Haneda, S.; Ito, K. Organizational and human resource management and innovation: which management practices are linked to product and/or process innovation? // *Research Policy*. 2018. Т. 47. №. 1. С.: 194-208.
7. Третьякова, Л.А.; Бражникова, Н.Б. Человеческий капитал высокотехнологичных предприятий промышленности: теория формирования, практика использования, стратегия развития: монография. Белгород: Эпицентр. 2017. 200 с.
8. 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.
9. Мельников, О.Н.; Есипенко, Д.А. Формирование среды управления инновационной активностью организации // *Вопросы инновационной экономики*. 2019. № 3. С.: 1077-1090.
10. Бушуева, И.П.; Лебедева, К.А. Управление талантами как способ повышения профессионализма молодых специалистов // *Профессиональное образование в современном мире*. 2017. № 3. С.: 1279-1285.
11. Дроздов, И.Н.; Вэйсяо, Л. Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления // *Креативная экономика*. 2022. Том 16. № 6. С.: 2433-2444.
12. Павленко, И.В.; Петракова, Е.С. Актуальные тренды в современной системе управления персоналом // *Молодой ученый*. 2020. № 21 (311). С.: 167-170.
13. Потемкин, В.К. Цифровая технологическая экспансия в системе управления персоналом / Сборник научных трудов «Управление персоналом. Социальные измерения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики». Санкт-Петербург. 2020. С.: 5-10.
14. Жумалиева, А.К. Инновационная модель управления трудовыми ресурсами организации // *Молодой ученый*. 2020. № 2 (292). С.: 266-268.
15. Быстрова, И.В. Основные направления кадрового менеджмента в 2020–2022-х годах, или «Горячие» HR-тренды / Исследования молодых ученых: материалы XXXIV Междунар. науч. конф. (г. Казань. март 2022 г.). Казань: Молодой ученый. 2022. С.: 7-13.

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FEATURES IN THE PROJECT ACTIVITIES OF INNOVATIVE ORGANIZATIONS IN THE POST-CRISIS PERIOD

**Timur Tumarov**

Postgraduate of Saint Petersburg State University of Economics

St. Petersburg, Russia

## **Abstract.**

This article is devoted to the human resource management in the innovative organizations' projects in the post-crisis period. It is innovative companies that are the most vulnerable during crisis periods, but such organizations have significant potential in their development at the time of the economic situation normalization. Today, human resources are one of the most important issues in management activities; the company's efficiency depends on the quality of management. Innovative organizations require innovative solutions in the human resource management. In this paper, modern problems and trends in the human resource management development in projects at the innovative organizations level are studied. The elements of the management system and the features of human resource management in innovative organizations are identified, innovative areas in human resource management are identified: leadership, talent management, corporate culture and employee involvement. The problems of human resource management in the post-crisis period in the innovative organizations were analyzed using statistical data: an analysis was made of the main innovation indicators in the Russian Federation and the staff involved in research and development turnover, and a set of measures to improve management in the post-crisis period was identified.

**Keywords:** human resource management; staff; personnel potential; post-crisis management; innovative organization.

**JEL Codes:** M12; M54; O30.

## **References**

1. Podverbnykh, O.E.; Samokhvalova, S.M.; Sokolova, E.L. (2018) Strategic priorities for the development of labor resources in the context of meeting the staffing needs of high-tech projects in the macroregion // Reshetnevskiye readings. Vol. 2. P.: 487-489.
2. Simonin, P.V. (2020) Innovative management of human resources and labor relations in the business environment // Bulletin of the Eurasian Science. Vol. 12. No. 2. P.: 1-8.

3. Cherneiko, D.S.; Alekseeva, M.I.; Chestnokov, V.V. (2019) The system of personnel support for breakthrough projects in the interests of the development of territories. On the example of St. Petersburg // *Innovations*. No. 10 (252). P.: 20-25.
4. Ilic, B.; Djukic, G.; Balaban M. (2019) Modern management and innovative organizations // *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. P.: 35-43.
5. Aibaghi-Esfahani, S. et al. (2017) Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations // *AD-minister*. No. 30. C.: 195-215.
6. Haneda, S.; Ito, K. (2018) Organizational and human resource management and innovation: which management practices are linked to product and/or process innovation? // *Research Policy*. V. 47. No. 1. P.: 194-208.
7. Tretyakova, L.A.; Brazhnikova, N.B. (2017) Human capital of high-tech industrial enterprises: theory of formation, practice of use, development strategy: monograph. Belgorod: Epicenter. 200 p.
8. Ezeeva, I.R.; Gairbekova, R.S. (2020) Some aspects of improving the methods of managing innovative projects in the context of digitalization of the economy // *Natural Humanitarian Research*. No. 31 (5). P.: 117-122.
9. Melnikov, O.N.; Esipenko, D.A. (2019) Formation of the environment for managing the organization's innovative activity // *Issues of innovative economics*. No. 3. P.: 1077-1090.
10. Bushueva, I.P.; Lebedeva, K.A. (2017) Talent management as a way to improve the professionalism of young professionals // *Vocational education in the modern world*. No. 3. P.: 1279-1285.
11. Drozdov, I.N.; Weisiao, L. (2022) Digitalization of human resource management in a business organization: significance and current trends // *Creative Economy*. Vol. 16. No. 6. P.: 2433-2444.
12. Pavlenko, I.V.; Petrakova, E.S. (2020) Actual trends in the modern system of personnel management // *Young scientist*. No. 21 (311). P.: 167-170.
13. Potemkin, V.K. (2020) Digital technological expansion in the personnel management system / *Collection of scientific papers "Personnel management. Social measurements of labor efficiency and quality. Challenges of the digital economy"*. St. Petersburg. P.: 5-10.
14. Zhumalieva, A.K. (2020) Innovative model of human resource management of the organization // *Young scientist*. No. 2 (292). P.: 266-268.
15. Bystrova, I.V. (2022) The main directions of personnel management in 2020–2022, or “Hot” HR trends / *Research of young scientists: materials of the XXXIV Intern. scientific conf. (Kazan, March 2022)*. Kazan: *Young scientist*. P.: 7-13.

## **Contact**

Timur Tumarov

St. Petersburg State University of Economics

30-32, Embankment of the Griboyedov Canal, 191023, St. Petersburg, Russia

[ttumarov@gmail.com](mailto:ttumarov@gmail.com)