

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-3-18>

УДК 331.101



Attribution

cc by

## УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК УСЛОВИЕ ОТКРЫТОСТИ БИЗНЕС-ИННОВАЦИЙ

Лохман Н.В.<sup>1</sup>, Николенко Т.И.<sup>2</sup>, Плужникова Л.Н.<sup>3</sup>

Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи<sup>1,2,3</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-8525-8902><sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-7025-6317><sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-3383-471X><sup>3</sup>

**Аннотация.** Организации, выбравшие инновационную стратегию, характеризуются определенной инновационной культурой; организационными изменениями; развитием, обучением, гибкостью, адаптивностью и креативностью персонала. Цель статьи - на основе применения существующей концепции восприятия и понимания феномена управления человеческими ресурсами, определить его влияние и связь с созданием бизнес-инноваций с акцентом на открытые инновации. В качестве основных методов исследования можно выделить метод абстрагирования; метод сравнительного анализа информации, полученной в результате исследования; метод индукции и синтеза; при формулировании теоретических выводов использовался метод обобщения. В статье определена ключевая роль управления человеческими ресурсами в создании открытых инноваций, которая может стать источником исключительной компетентности для организаций, которые тяготеют к взаимодействию по данному вопросу. что создает пространство для будущего взаимодействия в области проектной и инновационной деятельности.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, бизнес-инновации, управление, инновационная культура, проект, открытые инновации, организация.

**Финансирование:** инициативная работа.

Original article

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A CONDITION FOR THE OPENNESS OF BUSINESS INNOVATIONS

Natalia V. Lokhman, Tamara I. Nikolenko, Lyudmila N. Pluzhnikova

A.I. Kuindzhi Mariupol State University

**Abstract.** Organizations that have chosen an innovative strategy are characterized by a certain innovative culture; organizational changes; development, training, flexibility, adaptability and creativity of staff. The purpose of the article is to use the existing concept of perception and understanding of the phenomenon of human resource management to determine its impact and connection with the creation of business innovations with an emphasis on open innovation. The main research methods are: the method of abstraction; the method of comparative analysis of information obtained as a result of research; the method of induction and synthesis; the method of generalization was used in the formulation of theoretical conclusions. The article defines the key role of human resource management in creating open innovation, which can become a source of exceptional competence for organizations that tend to interact on this issue. this creates a space for future interaction in the field of project and innovation activities.

**Keywords:** human resources, business innovation, management, innovation culture, project, open innovation, organization.

**Funding:** Independent work.

### Введение.

Крупные корпорации и малые предприятия начинают осознавать важность управления человеческими ресурсами. В настоящее время мы являемся свидетелями быстрых и постоянных социально-экономических изменений, связанных со сменой парадигмы, требующей синтеза знаний социально-экономических и поведенческих наук, развития целостной науки и прогрессивной практики.

Развитые экономики осознают важность кадровых подходов и начинают задаваться вопросом относительно таких направлений, как управление изменениями, организационное развитие, управление проектами и разработка корпоративной культуры [1].

На основе стратегической концепции и продуманных шагов по управлению человеческими ресурсами, организации могут справиться с проблемами сложной, динамичной, высококонцентрированной рыночной среды. Каждая

организация должна осуществлять управление таким образом, чтобы быть способной к систематическому изменению за счет отказа от устоявшегося, привычного, знакомого и комфортного состояния, касается ли это продуктов и услуг, работы и процедур или межличностных отношений. Для этого организация должна сформировать и использовать соответствующие человеческие ресурсы при такой организационной культуре, которая будет способствовать процессу управления бизнес-инновациями.

Этот подход присущ организациям типа Z (основные черты данного типа организаций: человек – активная основа любой организации; коллективное принятие решений, индивидуальная ответственность, неофициальный контроль с формализованными измерителями и т.д.), в которых обычно проявляется высокая заинтересованность в благополучии подчиненных, и культивируются сильные стороны и таланты отдельных индивидов [1]. В связи с высокой степенью динамичности бизнес-среды для отдельных организаций, мы придерживаемся точки зрения, которая основана на убеждении в том, что нынешнее функционирование и развитие организации требует более широкого, более всеобъемлющего и более стратегического взгляда на человеческие ресурсы, то есть необходимо воспринимать человеческие ресурсы с долгосрочной точки зрения, а не как на статью расходов.

Управление человеческими ресурсами (HRM) можно рассматривать с различных точек зрения. Так, ряд авторов [1; 2; 3] HRM понимают, как особую управленческую деятельность, которая рассматривается как процесс формирования и создания человеческих знаний, идей и новых подходов к мышлению на благо организации (данный подход сегодня находится в состоянии формирования и развития). В современных нестабильных условиях существования экономических систем ожидается тенденция к акценту на развитии человеческих ресурсов (HRM). Уделение внимания человеческим ресурсам в организации означает не только наем и удержание подходящих сотрудников, но и привлечение их к общему делу, создание благоприятных условий для их работы и повышение их уровня жизни.

Необходимо отметить, что задачей HRM также является формирование управленческих практик, направленных на привлечение и удержание сотрудников. Данный процесс должен также охватывать диффузию зарубежных знаний, ноу-хау, подходов, методов и передового опыта в отечественной среде.

Таким образом, HRM является обязательным условием успешного функционирования организации, которое возможно через реализацию бизнес-инноваций за счет инвестирования в индивидуальные компетентности, сравнивая современные подходы к управлению человеческими ресурсами и создавая пространство для генерирования или поиска инновационных идей [2].

Цель статьи - на основе применения существующей концепции восприятия и понимания феномена управления человеческими ресурсами, определить его влияние и связь с созданием бизнес-инноваций с акцентом на открытые инновации.

Задачи исследования:

- на основе выявленных особенностей модели открытых инноваций по сравнению с классическим пониманием управления инновациями, определить место человеческих ресурсов в управлении инновациями в организации и в управлении проектами;

- охарактеризовать эффективную корпоративную культуру как условие взаимодействия менеджеров и членов коллектива в инновационном процессе;

- представить условия для формирования и использования модели открытых инноваций;

- раскрыть суть открытых бизнес-инноваций через пересечение трех паритетов: инновационное сообщество, инновационная экосистема, клиенты и пользователи.

**Обсуждение.**

Исходной характеристикой человеческих ресурсов выступает категория «человеческий капитал», который определяется знаниями, навыками, способностями и ценностями, которые воплощены в людях, и способствуют формированию личной, социальной и экономической выгоды. Человеческий капитал имеет определяющую позицию в кадровой работе, что подчеркивает важность личности в системе рабочей силы как одного из важнейших производственных ресурсов организации. Люди, как элемент человеческих ресурсов для всех существующих организаций, приносят новые идеи, знания, а также методы (т.е. формируют человеческий капитал). Поэтому можно отметить, что человеческие ресурсы являются важнейшим ресурсом бизнеса, который во взаимосвязи с финансовыми ресурсами обеспечивает возможность возникновения, развития, диверсификации бизнеса [3].

Парадигма развития управления человеческими ресурсами на пути к инновациям опре-

деляет ключевые факторы успешного управления человеческими ресурсами [1; 3]:

- высокая вовлеченность сотрудников – например, командная работа, кружки качества, обмен и доступность информации о компании;
- кадровые практики – например, сложный процесс подбора сотрудников, оценка эффективности работы, перепроектирование работы и наставничество;
- практики, связанные с вознаграждением и привлеченностью – например, различные финансовые вознаграждения, ротация должностей и т.п.

Исследования [1 - 4] показывают, что лидерство считается значимым фактором в создании, формировании и управлении высокопроизводительными командами в организациях. Постоянное развитие, обучение и образование становятся ключом к успеху в бизнесе и формирует базис для создания и реализации инноваций в деятельности организации. Так, организации, выбравшие инновационную стратегию, характеризуются определенной инновационной культурой; организационными изменениями; развитием, обучением, гибкостью, адаптивностью и креативностью персонала.

Основные положения инновационной культуры следующие [3]:

- инновации важны для обеспечения удовлетворенности клиентов;
- инновации необходимы для достижения долгосрочной прибыльности организации;
- организация способна внедрять инновации;
- организация нуждается в креативности своих человеческих ресурсов.

Инновационную культуру организации можно выявить на основе оценки определенных характеристик существующей инновационной среды, таких как:

- уровень понимания инновационных потребностей;
- уровень наличия возможностей для инноваций;
- уровень инновационной культуры; уровень мотивации сотрудников к инновациям.

Если инновационная культура стратегически важна для организации, необходимо сосредоточиться, в первую очередь, на творческом инновационном потенциале менеджеров, его развитии и усилении.

Успешный менеджер готов к постоянным изменениям, а не просто стремится к одноразо-

вой инновации, которая обеспечит успех его организации и привилегированное положение лишь на короткое время. Поэтому сегодняшний менеджер должен быть креативным, способным обосновывать и применять множественные решения и альтернативы при создании и внедрении инноваций, а также следовать таким правилам [3]:

- выбирать мотивирующую систему вознаграждения;
- поощрять инициативу;
- следовать прогрессивным тенденциям;
- формировать эффективную команду и поддерживать командную работу;
- изменяя свою организацию к лучшему, всегда начинать с себя.

### Результаты.

Отправной точкой инноваций являются идеи. Инновацию можно рассматривать как внедрение нового способа (внутри организации) или вида деятельности, отраженных в продукции (включая услуги), технологиях, методах и т.д.

Инновации приводят к улучшениям, по крайней мере, в одной из следующих областей [4]:

- 1) затраты;
- 2) качество товаров (услуг) - оцениваются по их доступности, безопасности, эффективности и надежности;
- 3) удовлетворенность сотрудников.

Создание инноваций связано с людьми, способными применять знания и идеи на конкретном рабочем месте и тем самым способствовать развитию общества в целом. Определение инноваций для сегодняшнего общества и условий, в которых находится организация, выходит далеко за рамки технологической концепции, а включают в себя нетехнологические элементы, такие как маркетинговые и организационные инновации, которые трансформируются в новые или значительно улучшенные продукты и услуги, процессы, новые методы маркетинга или лучшие практики ведения бизнеса.

Инновации представляют собой количественные и/или качественные улучшения продукта (товаров, работ, услуг), процесса или бизнес-модели, которые значительно добавляют ценность клиенту и/или компании (желательно обеим сторонам одновременно). Поскольку добавленная стоимость реализуется только в ходе рыночной сделки, то сама инновация возникает на рынке, в момент продажи. Поэтому инновации принципиально отличаются от изобретений, патентов или предложений по усовершенствованию

нию, так как они могут остаться нереализованными (в сейфе, на складе, в бумагах, в патентном бюро) [5].

В классическом понимании управления инновациями (как замкнутой системы внутри компании), с точки зрения человеческого фактора, используются знания, навыки, креативность и мотивация всех сотрудников, с целью внедрения в практику результатов внутренних исследований и разработок, что должно привести к коммерчески успешным инновациям, которые несут определенную ценность для потребителей (клиентов).

В модели открытых инноваций акцент делается на коммуникации между отдельными подразделениями и организациями с целью использования всего, что известно в организации или отрасли, включая явные и неявные знания и разработки в интересах коммерческого успеха и повышения конкурентоспособности.

Обеспечить достижение успеха инновационного процесса в организации возможно не только путем разработки и реализации продуктовых или технических инноваций, но и путем эффективного формирования и использования человеческих ресурсов, которые выступают краеугольным камнем организации, в том числе и в инновационном процессе [4; 5]. То есть, понимание и восприятие человеческих ресурсов как драйвера инновационной экономики, обеспечивает эффективное развитие современной организации.

Главное отличие человеческих ресурсов, задействованных в инновационном процессе, заключается в том, что их роль и участие в формировании в новой добавленной стоимости, выражается в виде интеллектуальных (творческих) способностей личности. Поэтому главным действующим лицом в сфере инновационной деятельности является человек. Все факторы, определяющие конкурентоспособность организаций (технологический уровень, своевременная и точная информация, качество и производительность труда), имеют «общий знаменатель», который представляет собой человеческие ресурсы с их компетенцией, знаниями, навыками, опытом, креативностью [6].

Эти человеческие ресурсы преобразуют финансовые и материальные ресурсы в желаемые продукты или услуги, которые приносят организациям дополнительные доходы и поступления. Конечно, не все работники обеспечивают конкурентное преимущество, поэтому человеческие ресурсы должны быть высокопрофессио-

нальными и компетентными, чтобы работать на требуемом уровне решения задач, которые ставит перед ними динамичный и неопределенный характер экономической макросистемы. Эти реалии требуют от руководства организации сосредоточения на высоком уровне вовлеченности и участия сотрудников в инновационном процессе. При таком подходе работники рассматриваются как партнеры в бизнесе, где их голос имеет важное значение при принятии решений [6]. Для этого необходимо создать благоприятный социально-психологический климат, в котором имеет место диалог между менеджерами и членами их коллектива; то есть, должна быть сформирована эффективная корпоративная культура организации. Это создает взаимопонимание между тем, что должно быть достигнуто, и как это будет достигнуто. Корпоративная культура способствует или, наоборот, препятствует достижению корпоративных целей, повышению производительности и, таким образом, улучшения конкурентных позиций на рынке [7].

Решающую роль в формировании корпоративной культуры играют отдельные сотрудники организации. Корпоративная культура может выступать как мотиватором инновационного процесса, так и демотиватором, если результатом корпоративной культуры является сознательное или бессознательное уменьшение значимости человеческих ресурсов, их таланта и креативности.

Эффективная корпоративная культура организации, предполагает, что все сотрудники организации, а особенно руководство - от высшего звена до низшего звена - не только следуют в своем поведении устоявшимся ценностям, но и обеспечивают индивидуальный подход в управлении человеческими ресурсами в организации. Оценивая текущую ситуацию и заглядывая в будущее, мы можем предположить, что корпоративная культура определяется как продукт [7].

В качестве примера возьмем организацию, которые предоставляют услуги – клиент оценивает предоставляемую услугу по своему восприятию, т.е., прежде всего, через людей, с которыми он вступает в контакт, в частности, оцениваются следующие параметры:

- насколько работники поняли, что нужно клиенту (его приоритеты);
- как работники могут удовлетворить пожелания клиента, предложив дополнительные опции, о которых клиент не подумал, но они будут ему полезны;

- насколько общение является понятным и уважительным;
- насколько хорошо работник адаптируется к конкретному общению и стилю клиента;
- в какой степени будет реализовано ожидание клиента [7].

Человеческие ресурсы играют определяющую роль в управлении проектами. Управление проектами можно определить, как применение знаний, опыта, инструментов и методов к проектной деятельности с целью удовлетворения потребностей бенефициара и ожиданий от проекта.

Гибкое управление проектами – это интерактивный способ управления проектами, т.е. в противоположность традиционному управлению проектами, используется, так называемый, водопадный подход (agile-подход). Данный подход к управлению проектами является гибким и постепенным; на практике это означает тесное и непрерывное (постепенное) сотрудничество между командой проекта и между клиентом, который дает обратную связь на основе чего определяется задание. Гибкий подход к управлению проектами требует компетентных руководителей, которые способны справиться с этим типом управления [8].

Невозможно применять гибкий подход повсеместно, во всем и для всех команд, целесообразно использовать данный подход в разработке программного обеспечения и в другие области, где проект является высоко инновационным и требует постоянных корректировок и идей, требует постоянной обратной связи с клиентом. Гибкое управление проектами опирается на следующие ценности [8].

1. Люди и коммуникации – это больше, чем просто инструменты и процессы.
2. Достаточное программное обеспечение – это больше, чем исчерпывающая документация.
3. Работа с клиентом – это больше, чем просто переговоры по контракту.
4. Лучше реагировать на изменения, чем придерживаться плана.

Гибкое управление проектами реализует философию, на основе которой определяющим фактором для создания корпоративных открытых инноваций выступает интеллектуальный капитал, реализуемый через человеческие ресурсы организации. Открытые инновации означают использование преднамеренного притока и оттока знаний для ускорения генерирования внутренних

инноваций и расширение рынков для внешнего привлечения инноваций [8].

Модель открытых инноваций основана на том, что собственная инновационная среда организации должна быть связана с внешними инновациями. Чтобы организация могла бороться с конкуренцией, крайне необходимо перестроить свою бизнес-модель таким образом, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество за счет новых идей, которые отличаются от традиционных, и этот подход направлен на создание инновационных сетей [9]. Современные менеджеры изучают внешние и внутренние факторы, необходимые для перехода от закрытых инновационных моделей, где нет эффективного обмена опытом к открытым моделям, где знания и инновации синтезируются на благо реализации проекта.

Клиенты и сотрудники играют ведущую роль в модели открытых инноваций. Если сотрудник стремится удовлетворить клиента, потому что он также удовлетворен его восприятием услуги, когда потребности сотрудников удовлетворяются автоматически и немедленно, потому что удовлетворен клиент, то такой сотрудник будет осваивать необходимые для клиента инновации [9].

Открытые бизнес-инновации – это сотрудничество, как внутри организации, так и между отдельными организациями. Для этого необходимо, прежде всего, высокие социальные коммуникативные навыки, умение эффективно совмещать задачи в рамках собственного проекта с взаимодействием с другими организациями, ища потенциальных партнеров и формируя сети, которые позволят учиться, углублять и расширять знания [9].

В области открытых бизнес-инноваций организация сотрудничает с внешними компаниями (со всеми поставщиками, партнерами, даже конкурентами), а также с пользователями, заказчиками, университетами на протяжении всего жизненного цикла инноваций. Возможность наладить взаимоотношения в области инноваций, обеспечивает быстрое, качественное и дешевое внедрение инноваций в деятельность конкретной организации, что позволяет претендовать на роль лидеров инноваций (тех, кто всегда впереди) и последователей (тех, кто постоянно ориентируются на лидеров) [10].

Таким образом, суть открытых бизнес-инноваций находится на пересечении трех паритетов:

1. Инновационное сообщество. За ним стоят лидеры, ученые, консультанты и постав-

щики инноваций. Это сообщество создает отношение к корпоративной инновационной деятельности, которая важна для следующего круга.

2. Инновационная экосистема. Этот круг наиболее важен для организаций, ориентированных на инновации. По сути, это пространство, где происходит создание и обмен инноваций. Экосистема включает в себя организации, которые предоставляют исходные данные для будущих инноваций и готовы к реализации инновации, что формирует рынок инноваций, который считается свободным и открытым.

3. Клиенты и пользователи. Для ряда организаций, как было замечено выше, важным моментом является необходимость обратить внимание непосредственно на взаимоотношения с клиентом. Это отношение между бизнесом и клиентом является частью инновационного процесса, поскольку инновации являются ответом либо на неудовлетворенную потребность, либо являются предметом некоего перспективного исследования.

Нехватка финансовых и человеческих ресурсов вынуждает не только малые и средние предприятия, но и крупные компании изменить текущую модель финансирования исследований, разработок и инноваций, перейдя к открытым моделям. Экономика и рынки не статичны, они динамичны по своей природе, изменения неизбежны и необходимы. Знания в самом широком смысле этого слова стали фактором экономики, которые могут быть коммерциализированы и представлены на рынок как товар.

Недостатком открытой модели бизнес-инноваций является то, что до конца не понятно, как инновации в виде идей и знаний ведут себя как экономический ресурс. Поэтому в современных организациях человеческие ресурсы, которые принимают решение про собственную разработку или привлечение инноваций извне формируют инновационную политику организации [11].

Управление проектами, само по себе, является философией мышления, которая выходит далеко за рамки традиционной деятельности. Причина, прежде всего, в сложности и динамичности обеспечения проекта при получении инновационного результата. В настоящее время в

сфере инноваций начинают появляться весьма интересные тенденции в области поведенческих компетенций в формировании знаний, которые могут способствовать созданию корпоративных инноваций.

В дополнение к профессиональным компетенциям (знание маркетинга, разработка продукта, бизнес-планирование, принятия решений, подход к формированию продуктового портфеля с точки зрения управления проектами и т. д.), распространено мнение о необходимости эмоционального интеллекта как части поведенческих компетенций в инновационном процессе. Эмоциональный интеллект охватывает личные и социальные компетенции. Личные компетенции определяются способностью людей контролировать себя. Эти базовые навыки включают в себя уверенность в себе, самоконтроль и мотивацию. Социальные компетенции определяются эмпатией и социальными навыками. Эмоциональный интеллект становится одним из важнейших направлений современного управления бизнесом и гибкого управления командой в вопросах инноваций. Ожидается, что сотрудники будут способны адаптироваться к требованиям и поведению клиентов, и именно эмоциональный интеллект помогает менеджерам эффективно реагировать на эти требования [3; 12; 13].

На основе вышеизложенных результатов исследований, можно отметить, что управление организацией или проектами, должно ориентироваться на создание и/или использование открытых инноваций и признание членов команды как важнейшей составляющей проекта.

#### **Заключение.**

На основании вышеизложенных фактов мы хотели бы создать пространство для обсуждения данного вопроса и сделать вывод о том, что управление человеческими ресурсами становится доминирующим элементом как в управлении организацией, так и в управлении проектами. Данная парадигма предполагает гибкий подход к управлению человеческими ресурсами для создания и привлечения открытых инноваций, которые считаются двигателем развития отдельной организации и способствуют успеху экономических макросистем.

#### **Конфликт интересов**

Не указан.

#### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### **Conflict of Interest**

None declared.

#### **Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

**Список источников:**

1. Карташова Л.В. Международные и российские тренды в управлении персоналом / Л. В. Карташова, Л. С. Бабынина, М. А. Фатеев // *Лидерство и менеджмент*. – 2025. – Т. 12, № 3. – С. 561-578.
  2. Проклов А.Д. Управление человеческими ресурсами предприятия / А.Д. Проклов. – СПб., 2015. – URL: [http://profests.ru/lib/b7/1\\_1.htm](http://profests.ru/lib/b7/1_1.htm) (дата обращения: 5.03.2025).
  3. Шастов А.А. Эффективное управление человеческими ресурсами: современные подходы // *Актуальные исследования*. – 2024. – № 7 (189). – URL: <https://apni.ru/article/8513-effektivnoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 5.03.2025).
  4. 9 признаков сильного менеджера. – URL: <https://thehrd.ru/articles/devjat-priznakov-silnogo-menedzhera/>
  5. Удальцова Н.Л. Потенциал модели открытых инноваций и его использование // *Экономические науки*. – 2020. – № 6 (187). – С. 87-93.
  6. Иванова Т.Ю., Ануфриева Д.Д. Необходимость изменений в подготовке человеческих ресурсов в инновационной экономике. – URL: <http://kontentus.ru/wp-content/uploads/2019/12/Иванова.pdf> (дата обращения: 5.03.2025).
  7. Корпоративная культура: как создать, управлять и развивать. – URL: <https://gb.ru/blog/korporativnaya-kultura/> (дата обращения: 5.03.2025).
  8. Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие – URL: <https://productlab.ru/blog/top-7-metodov-upravleniya-proektami> (дата обращения: 5.03.2025).
  9. Открытые инновации: воронка идей. – URL: <https://mybiz.ru/articles/management/otkrytye-innovatsii-voronka-idej/> (дата обращения: 5.03.2025).
  10. Внедрение инноваций: 9 стратегий развития системы управления – URL: <https://strategium.space/news/innovations-implementation-and-strategy/> (дата обращения: 5.03.2025).
  11. Устинов В.С. Переход к использованию модели открытых инноваций: тенденции, проблемы и перспективы // *Журнал экономических исследований*. – 2017. – Т. 3. № 7. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/17637/view> (дата обращения: 5.03.2025).
  12. Кравченко Т.К., Исаев Д.В. Оценка сложности инновационных проектов // *Инновации*. – 2017. – № 5 (223), С. 90-98. – URL: <https://maginnov.ru/assets/files/volumes/2017.05/ocenka-slozhnosti-innovacionnyh-proektov.pdf> (дата обращения: 5.03.2025).
  13. Verma J. 2012. *Strategic human resource management: A choice or compulsion?* // *European Journal of Business and Management*. 2012. – 4 (3). – P. 42-55.
- References:**
1. Kartashova L.V. *International and Russian trends in personnel management* / L. V. Kartashova, L. S. Babynina, M. A. Fateev // *Leadership and management*. – 2025. – Vol. 12, No. 3. – pp. 561-578.
  2. Proklov A.D. *Enterprise human resource management* / A.D. Proklov. – St. Petersburg, 2015. – URL: [http://profests.ru/lib/b7/1\\_1.htm](http://profests.ru/lib/b7/1_1.htm) (accessed: 03/5/2025).
  3. Shastov A.A. *Effective human resource management: modern approaches* // *Current research*. – 2024. – № 7 (189). – URL: <https://apni.ru/article/8513-effektivnoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami> (date of request: 03/5/2025).
  4. 9 signs of a strong manager. – URL: <https://thehrd.ru/articles/devjat-priznakov-silnogo-menedzhera/>
  5. Udaltsova N.L. *The potential of the open innovation model and its use* // *Economic sciences*. – 2020. – № 6 (187). – Pp. 87-93.
  6. Ivanova T.Yu., Anufrieva D.D. *The need for changes in the training of human resources in the innovative economy*. – URL: <http://kontentus.ru/wp-content/uploads/2019/12/Иванова.pdf> (date of reference: 03/5/2025).
  7. *Corporate culture: how to create, manage and develop*. – URL: <https://gb.ru/blog/korporativnaya-kultura/> / (date of access: 03/5/2025).
  8. *Top 7 project management methods: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 and others* – URL: <https://productlab.ru/blog/top-7-metodov-upravleniya-proektami> (accessed: 03/5/2025).
  9. *Open innovations: a funnel of ideas*. – URL: <https://mybiz.ru/articles/management/otkrytye-innovatsii-voronka-idej/> / (date of access: 03/5/2025).
  10. *Amendments: 9 strategic management system project* – URL: <https://strategium.space/news/innovations-implementation-and-strategy/> / (date of access: 03/5/2025).
  11. *In Ustinov.V. Transition to the use of the open innovation model: trends, problems and prospects* // *Journal of Economic Research*. – 2017. – Vol. 3. No. 7. – Address: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/17637/view> (date of access: 03/5/2025).
  12. *Kravchenko T.K., Isaev D.V. Assessment of the complexity of innovative projects* // *Innovations*. – 2017. – № 5 (223), Pp. 90-98. – URL: <https://maginnov.ru/assets/files/volumes/2017.05/ocenka-slozhnosti-innovacionnyh-proektov.pdf> (date of request: 03/5/2025).
  13. Verma J. 2012. *Strategic human resource management: Choice or coercion?* // *European Journal of Business and Management*. 2012. – № 4 (3). – P. 42-55.

**Информация об авторах:**

**Лохман Наталья Владимировна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и международных экономических отношений, факультет экономики, управления и права, ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи», <https://orcid.org/0000-0002-8525-8902>, E-mail: [nvlokhman@mail.ru](mailto:nvlokhman@mail.ru)

**Николенко Тамара Ивановна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и международных экономических отношений, факультет экономики, управления и права, ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи», <https://orcid.org/0000-0001-7025-6317>, E-mail: [nikolenkotamara@mail.ru](mailto:nikolenkotamara@mail.ru)

---

**Плужникова Людмила Николаевна**, старший преподаватель; кафедра экономики и международных экономических отношений, факультет экономики, управления и права, ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи», <https://orcid.org/0000-0002-3383-471X>, E-mail: mgupluzhnikova@mail.ru

**Natalia V. Lokhman**, Associate Professor, Doctor of Economics, Professor; Department of Economics and International Economic Relations, Faculty of Economics, Management and Law, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «A.I. Kuindzhi Mariupol State University».

**Tamara I. Nikolenko**, Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor; Department of Economics and International Economic Relations, Faculty of Economics, Management and Law, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «A.I. Kuindzhi Mariupol State University».

**Lyudmila N. Pluzhnikova**, Senior Lecturer; Department of Economics and International Economic Relations, Faculty of Economics, Management and Law, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «A.I. Kuindzhi Mariupol State University».

**Вклад авторов:**

**Лохман Наталья Владимировна**, формулировка цели и задач исследования; координация по проведению исследований; представление открытых бизнес-инноваций как интеграции представленных паритетов.

**Николенко Тамара Ивановна**, обоснование методов исследования, анализ и синтез исследуемого материала, интерпретация данных.

**Плужникова Людмила Николаевна**, поиск и сбор теоретического материала, формулировка выводов.

**Contribution of the authors:**

**Natalia V. Lokhman**, formulation of the purpose and objectives of the research; coordination of research; presentation of open business innovations as integration of the presented parities.

**Tamara I. Nikolenko**, substantiation of research methods, analysis and synthesis of the studied material, interpretation of data.

**Lyudmila N. Pluzhnikova**, search and collection of theoretical material, formulation of conclusions.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 06.03.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 18.03.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.03.2025.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.