

УДК 331.101.3

JEL Classification H12

О. В. Коломицева  
Н. В. Андрушкевич

O. V. Kolomytseva  
N. V. Andrushkevych

## ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### TOOLS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISE

*У статті розглянуто особливі інструменти управління персоналом інноваційного підприємства. Обґрунтовано етапи управління персоналом на інноваційному підприємстві та визначено, що специфіка інструментів управління працівниками такого підприємства обумовлена особливостями людей, що створюють і розвивають інноваційний бізнес, специфікою продукту, фінансування, а також наявністю інструментів формального управління і ступенем їх впливу. Визначено, що розвиток команди у високотехнологічному бізнесі можливий при створенні на підприємстві середовища, що мотивує людей до саморозвитку, обміну досвідом та інформацією про нові знання, а утримання ключових фахівців і мінімізація ризиків при цьому залежать від якості комунікацій в компанії, ступеня довіри, встановленого в колективі, а також від компетенцій і умінь керівника грамотно вибудувати ефективну роботу команди. Авторами доведено, що персонал, володіючи особливими стратегічними і оперативними функціями, є найціннішим ресурсом інноваційного розвитку і найважливішою функціональною підсистемою підприємства, оскільки людський фактор відіграє центральну роль в інтелектуалізації та інформатизації сучасного виробництва.*

**Ключові слова:** персонал, інновації, інноваційні підприємства, управління персоналом, система управління персоналом, конфліктна ситуація.

**Актуальність проблеми.** Активність інноваційних компаній забезпечується низкою умов, серед яких можна виділити попит на інновації, розвинену інфраструктуру, підготовленість персоналу. У статті мова піде про низку ключових кадрових завдань підприємства, що здійснює регулярний інноваційний процес. Крім радикальних інновацій, які можуть створюватися і групою ентузіастів, важливу роль в інноваційному розвитку економіки відіграють підприємства, що здійснюють покрокові інновації. Вони формують загальний стереотип інноваційної поведінки бізнесу, націленість на постійний пошук нового продукту. У цьому ключі під інноваційним процесом будемо розуміти процес розробки нового продукту або поліпшення існуючого продукту, що проводиться в рамках виробничого підприємства.

Протиріччя між масовим традиційним виробництвом і необхідністю утвердження інноваційного розвитку особливо загострюються на трансформаційному етапі розвитку економіки. Ця обставина вимагає перебудови всієї системи управління персоналом і зміни ставлення до людського ресурсу.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Питанням, що стосуються тих чи інших аспектів управління персоналом та його інноваційної поведінки, присвячена значна увага науковців, зокрема В. Аньшиної, О. Амоші, В. Антонюк, С. Бандура, Д. Богині, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Грішної, Т. Заяць, А. Колода, Е. Лібанової, Т. Лепейко, Н. Лук'яненко, Г. Назарової, В. Никифоренко, О. Новікової, В. Онікієнка, І. Петрової, Л. Семів, О. Хотяшевої, Л. Федулової, Л. Шаульської, Л. Шевченко, О. Ястремської та інших вчених. Незважаючи на широту й різноплановість розгляду проблем розвитку управління персоналом, як і раніше, залишаються питання, що потребують уваги як з теоретичної, так і з практичної сторін, особливо коли мова йде про розвиток інноваційного підприємства та роль персоналу у цьому процесі.

**Цілі статті** полягають в аналізі теоретичних основ особливостей та інструментів управління персоналом на інноваційному підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на те, що кожна організація мала функціональну підсистему управління кадрами, власне, управління персоналом донедавна входило до компетенції керівника підрозділу. Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, який виконує функції планування трудових ресурсів, прийому і звільнення кадрів, організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу. Однак ці традиційні служби на багатьох підприємствах організаційно не пов'язані з підрозділами організації праці та заробітної плати, охорони праці та ін. в єдину інтегровану систему кадрового менеджменту.

Як відомо, управління трудовими ресурсами включає функції планування, відбору і переміщення персоналу, а також оцінювання трудової діяльності, визначення розміру заробітної плати, розроблення системи заохочень і пільг. Система управління трудовими ресурсами включає підсистеми, що забезпечують також реалізацію функцій з профорієнтації та адаптації, навчання, просування, зниження плинності кадрів.

На рис. 1 зображені етапи управління трудовими ресурсами на інноваційному підприємстві.

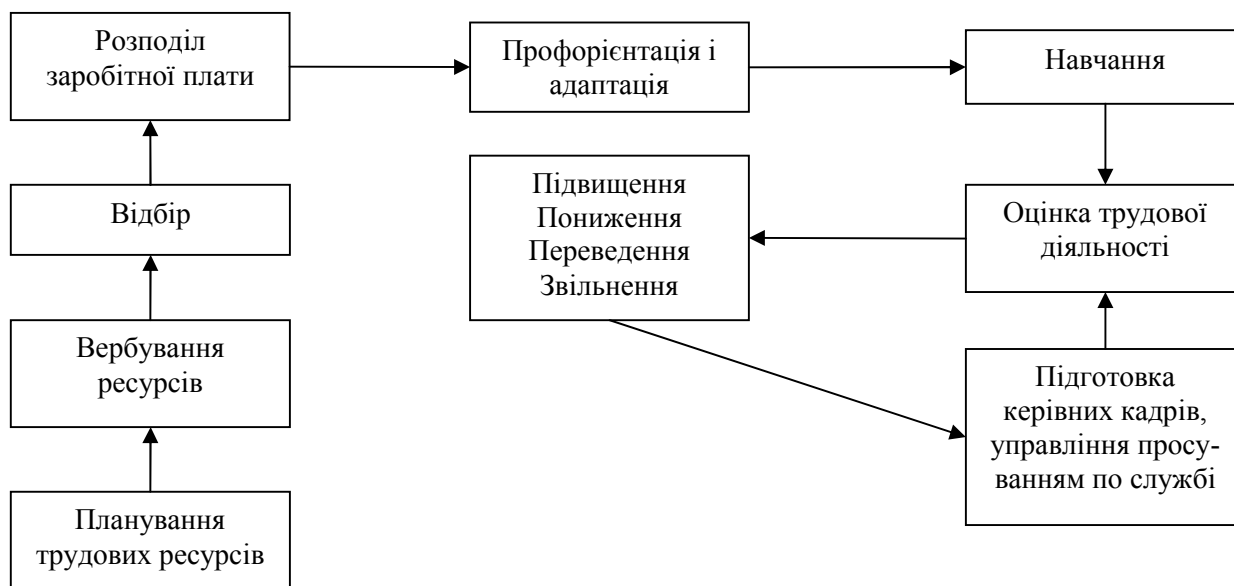


Рис. 1. Етапи управління трудовими ресурсами

Значна відмінність інноваційних підходів до управління персоналом від традиційних проявляється в системі відбору працівників. При традиційному підході необхідний обсяг роботи з набору персоналу визначається значною мірою різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. В інноваційній діяльності, яка характеризується невизначеністю і значним ризиком, складно прогнозувати майбутні потреби в робочій силі. Необхідно оцінити відповідність можливостей наявних працівників з точки зору їх адаптації до стохастичних соціальних процесів і рівня їх кваліфікації до змісту інноваційної діяльності [1, с. 111].

Інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формує проблему професійної успішності, а в зв'язку з цим формує особливу систему відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівника. Нова ситуація змушує шукати і використовувати в кадровій роботі нетрадиційні соціальні технології. Від працівника вимагається вміння поєднувати вроджені і набуті якості з вимогами навколишнього середовища, сприймати широкий спектр трудової мотивації. Від працівника інноваційного підприємства очікують особливої гнучкості і рухливості мислення, ефективної системи сприйняття, особливого типу внутрішньої потреби у творчості, своєрідної форми самореалізації та інтеграції в соціальну систему.

Інноваційні структури орієнтовані, в першу чергу, на висококваліфіковану робочу силу, центральною ланкою якої є особистість новатора-вченого або новатора-менеджера. Ключовою фігурою в інноваційній діяльності стає інтелектуал, для якого найбільше значення набуває смислова значущість праці і висока внутрішня мотивація. Особливі вимоги до ключової фігури новатора повинні поєднуватися з чіткою узгодженістю дій, з удосконаленням комунікативних процесів і міжособистісних відносин.

Підходи до управління персоналом інноваційної діяльності, порівняно з традиційним менеджментом, зазнають значних змін, вже починаючи з етапу планування та відбору фахівців. При створенні нових виробництв і великих організаційних змінах прогнозування чисельності персоналу та його необхідних професійних якостей являє собою складну задачу з багатьма факторами. Інноваційний розвиток економіки висуває жорсткі вимоги до якості персоналу і внаслідок впровадження високих технологій може призводити до значних звільнень.

Значна відмінність інноваційних підходів від традиційних проявляється і в системі набору працівників. Керівник, зацікавлений у високому рівні реалізації нововведень, обов'язково повинен виявити творчі здібності і досягнення персоналу. Оцінюючи якості наявного персоналу, менеджер поєднує типові кількісні методики з такими якісними критеріями, як публікації, патенти, творчі якості конкретної особистості [2, с. 231].

Завдання з добору персоналу є ще складнішим. Оскільки наявна інформація про працівника відноситься до минулих досягнень кандидатів, то по ній надзвичайно складно судити про відповідність кандидата майбутнім завданням в інноваційному підрозділі. Тому на етапі відбору персоналу для вирішення нетрадиційних проблем, висунення ідей та їх реалізації необхідно користуватися системою тестів, конкурсним відбором і т. ін. Для цього керівнику наукового колективу необхідно визначити поняття та критерії професійної успішності і застосовувати в практиці добору персоналу методику оцінювання професійно значущих властивостей, їх динаміку, а також враховувати принципи формування професійних умінь і навичок у навчанні та переорієнтації персоналу.

З огляду на особливу значущість чинника професійної успішності висувуються високі вимоги до особистості, яка бере участь в інноваційній діяльності. Внаслідок цього необхідно розглянути як індивідуально-психологічні властивості, так і професійні навички кандидата. Були запропоновані такі конкретні параметри вивчення особистості, як широта зв'язків особистості зі світом, їх загальна структура, ступінь ієрархічності і співвідпорядкованості, здібності і характер індивіда. Всі ці дослідження лягли в основу теорії особистості та її властивостей. Найбільш важливими є професійно значущі властивості щодо участі в інноваційній діяльності, їх динаміка, а також швидкість формування професійних навичок [3, с. 467].

Техніко-організаційна сторона соціального управління персоналом інноваційного підприємства складається з розробки критеріїв успіху, вибору необхідних технологій і процедур оперативного управління. Найважливішою умовою успіху нововведення вважається процедура формування «проектної команди» і соціальне управління. Підбір «команди», або «проектної групи» базується на неформальних соціально-психологічних підходах. Тут важливе все: проблеми комунікації та лідерства; мотивації персоналу та гнучке реагування; управління поведінкою людей і вирішення несподіваних проблем і конфліктних ситуацій. Відповідальність і функції щодо формування «проектних груп» лягають, як правило, на керівника проекту, до завдань якого входить підбір фахівців за професійними і соціально-психологічними якостями.

Проектна «команда» формується на напівпостійній основі, де важливими складовими є постійне «ядро» – фахівці, що працюють тільки над даною проблемою, і додатковий технічний персонал, який може тимчасово прикріплятися до «команди». Широко практикується також маневр ресурсами, лабораторним і дослідницьким обладнанням, яке передається «команді» для роботи над певним проектом: воно може здаватися в оренду, тимчасово надаватися з централізованих фондів. Природно, що функції «ядра» персоналу, його керівника, тимчасового колективу і технічних фахівців значно відрізняються. Найважливішими принципами функціонування такої «команди» є єдність цілі, професійна і людська солідарність, впевненість у необхідності і корисності своєї діяльності незалежно від результатів. На основі таких принципів можливе подальше міжособистісне спілкування, підтримання сприятливого морального клімату і, звичайно, творчість новаторів [4, с. 48].

Багатоплановість завдань, що виникають у процесі інноваційної діяльності, передбачає включення до неї різних категорій працівників, яких можна поділити на три групи. Перша група – це висококваліфіковані вчені-новатори, здатні проявляти творчу ініціативу, висувати оригінальні ідеї та активно брати участь у процесі нововведень. Другу групу фахівців складають новатори-менеджери, здатні керувати нововведеннями як процесом, забезпечувати просування нововведення від ідеї до конкретного комерційного результату. Саме вони повинні приймати рішення в умовах невизначеності, йти на фінансовий і підприємницький ризик, уміти долати організаційні та психологічні труднощі в управлінні інноваційною діяльністю.

Якщо новатор-учений і новатор-керівник проекту утворюють «ядро» кваліфікованого персоналу, то на периферії розташовані працівники третьої, найбільш численної групи, відповідальні за конкретну реалізацію нововведення. Така «периферія» є необхідним компонентом інноваційної діяльності, саме від неї залежить загальна результативність проектів. Цю групу кваліфікованих працівників, які забезпечують так звану систему підтримки, часто називають «науковим воротарем». Саме ці працівники забезпечують інноваційний процес оперативною інформацією, аналізують стан зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, здійснюють практичну діяльність з реалізації інновацій.

Вище керівництво повинно розуміти, що в проектній команді не можна застосовувати детальний, постадійний і суцільний контроль за діями персоналу. Членів такої «команди» можна перемістити на іншу роботу тільки у виняткових обставинах. Не менш важливою з соціально-психологічної точки зору є позиція керівника проекту. Право розподіляти ресурси, керувати ними, ставити конкретні терміни є однією з вирішальних умов особистої влади керівника. Якщо вище керівництво чи персонал підривають позиції керуючого проектом, то зникає доцільність існування такої «команди».

Саме тому в новаторських фірм, венчурних підрозділах, впроваджувальних організаціях авторитарний стиль керівництва просто неможливий. Треба зрозуміти, що статус членів проектною групи визначається іншими чинниками. На відміну від традиційних підрозділів, корисність того чи іншого працівника тут визначається іншими критеріями. Так, якщо соціальний статус особистості у традиційній структурі визначається старшинством у посадовій ієрархії, високим доходом, освітою, інформованістю і досвідом, то в дослідній групі статус працівника залежить від цінності висунутих ним ідей, його творчих здібностей, гнучкості мислення, готовності до ризику. Те ж саме можна сказати і про керівника проекту. Він за статусом нижчий порівняно з вищим керівництвом, проте має краще знати конкретну обстановку, висувати конструктивніші ідеї, застосовувати більш вдалі методи для якнайшвидшої реалізації проекту [5, с. 190].

Ефективне функціонування і висока результативність залежать від соціального взаємодії членів групи. Відмінними ознаками соціальної групи вважають характерний набір цілей і соціальних норм, що регулюють взаємодію і ролеву структуру групи. Соціальні групи розрізняються за типом вхідних в них індивідів, за внутрішньою структурою, за рівнем згуртованості і ступеня соціальної взаємодії. Для проектною групи ці ознаки відіграють найважливішу роль з-за складності та недостатньої визначеності виробничих завдань і через неординарних властивостей її учасників.

Для успішного функціонування будь-якої соціальної групи необхідний розподіл ролей. Крім смислового навантаження ролі мають і функціональне призначення. Так, учасники «команди» з цільовими ролями відбирають групові завдання і виконують їх. Від учасників з підтримуючими ролями очікується поведінка, спрямоване на підтримку та активізацію життєдіяльності групи.

У функції членів «команди» з цільовими ролями зазвичай входять ініціювання ідей, нова постановка проблеми, пошук інформації, опрацювання і прогнозування, координація і узагальнення ідей, міркувань, думок. Члени «команди» з підтримуючими ролями встановлюють критерії роботи, оцінюють рішення, розробляють змістовні та процедурні заходи, оцінюють внесок кожного члена групи, виражають ставлення, формують думку групи, виконують установки групи, узгоджують думки та емоції членів групи [6, с. 134].

Автори [10] вважають, що під час проектування людських ресурсів та формування «крос-функціональної команди» менеджери проектів стикаються також із проблемами мотиваційного плану. Dr. Simran Kaug вважає, що менеджер з персоналу може вирішувати проблеми мотивування співробітників за рахунок урізноманітнення інструментів впливу, посилення обміну у виконавчій інформаційній системі, а також шляхом належного планування, організації й контролю за людськими ресурсами [11].

Різноманітні проблеми, що виникають у сфері менеджменту людських ресурсів (HRM), викликані глобалізацією і масивом змін політичного і правового середовища, технологічними досягненнями, розвитком інформаційних технологій [12, с. 46]. Ми підтримуємо думку, що ці чинники значною мірою спричинили зміну парадигми управління персоналом та вважаємо, що під їхнім впливом відбувається перегляд ролі професійних кадрів в організаціях інноваційного типу. Mrs. Ekta Srivastava і Dr. Nisha Agarwal вважають, що залучати, утримувати і розвивати талановитих співробітників допоможуть такі інструменти, як кроскультурна підготовка HR-персоналу, його технологічне та інформаційне навчання, а також застосування різноманітних методів мотивації працівників.

У традиційному соціальному менеджменті поширена думка, що поява неформальних груп є результатом упущення керівника або неефективних методів управління. Дійсно, неформальні соціальні взаємодії роблять серйозний вплив на діяльність формальних організацій, вони можуть значно поліпшити (або погіршити) їх функціонування. У інноваційної діяльності в наукових і проектних колективах внаслідок психологічних особливостей індивідів, невизначеності неформальних статусів і складності досягнення односторонності функціонування неформальних груп має особливо велике значення.

Складний процес генерування ідей, «мозковий шторм», дискусії і конфлікти, нестандартність мислення створюють особливі умови діяльності наукових підрозділів. Абсолютно ясно, що ні психологія особистості, ні категорія мотиву сама по собі не можуть повною мірою відобразити усієї своєї

рідності психологічних аспектів спілкування людей як соціальних індивідів в процесі інноваційної діяльності.

В інноваційних процесах досягнення результату можливе лише в умовах непередбачуваності та нерівноважного стану. При традиційній діяльності соціальні процеси є досить інерційними. Новаторська діяльність в принципі ґрунтується на руйнуванні старої парадигми, де відсутні компенсаторні механізми. Впровадження нового неможливе без дезорганізації старого і моделювання нових соціальних і організаційних засад.

З точки зору соціально-психологічних концепцій, інновації ґрунтуються на спонтанних стресових станах і ситуаціях, що виникають об'єктивно і раптово. Незнайома ситуація може викликати різні реакції, в тому числі – паніки, підвищеної напруженості. Паніці передують стан короткочасної нерухомості. Перша реакція на інновацію у більшості людей – нерозуміння і неприйняття. Потім слідує стадія поступової адаптації основної частини групи до нової ідеї. При цьому можливі дії активного неприйняття, опору і процеси дисоціації. В цілях самозбереження колишньої системи можлива поява негативних психологічних і соціальних реакцій, які розгортаються на тлі стресів і конфліктів. Саме в цій ситуації слід максимально використовувати прийоми і методи соціальної адаптації [7; 8, с. 159].

Необхідна поява нової мети у групи як соціальної системи; система повинна зазнати певних змін параметрів стану і пройти новий ступінь диференціації з подальшою адаптацією і стабілізацією.

На наступній стадії відбувається стабілізація соціальних процесів з урахуванням появи нової структури: може змінитися «ядро проектної команди», може також висунутися новий неформальний лідер, міжособистісні відносини можуть набути нового характеру. Відбувається перерозподіл ролей, від нестабільного, нерівноважного стану система переходить у стан рівноваги, або «гомеостазу», з зовнішнім середовищем. Йде процес акцептування і реалізації нововведень.

З таких позицій уся інноваційна діяльність є багатокритерійним нерівноважним процесом в умовах невизначеності як зовнішньої, так і внутрішнього середовища. Рухливість і багатостадійність характеризують динаміку соціальної групи. Серед багатьох критеріїв розвитку такої системи основними виступають творчість, спільна дія і творення.

Традиційний менеджмент виходить з того, що інакомислення і конфлікти наносять шкоду. Розроблені відповідні норми, посадові інструкції і правила були розраховані якщо не на запобігання конфліктів, то хоча б на їх якнайшвидше усунення. Теорія і практика традиційного менеджменту допускала можливість виникнення конфліктів, проте вважала їх наслідком протиріч інтересів індивіда й колективу, або групи і вищого керівництва. Безконфліктність вважалася прихильниками теорії «людських відносин» і «організаційного розвитку» запорукою раціональної організації праці.

Джерелом конфліктів в інноваційній діяльності можуть слугувати не тільки міжособистісні і міжгрупові конфліктогенні ситуації, але й недосконалість наукових і організаційних структур, суперечливість цілей технологічного та економічного розвитку. Конфлікти в системі управління персоналом інноваційного підприємства можуть базуватися на різних уявленнях, інтересах та цінностях. Особливо часто виникають конфлікти за відсутності єдиного начальника, переважаючих горизонтальних структур, при матричних і функціональних типах таких організацій. Слід зауважити, що у багатьох випадках конфлікти не лише виконують діагностичну функцію, але і є єдиним шляхом досягнення поставлених цілей.

**Висновки.** Для успішної інноваційної діяльності підприємству потрібна наявність такої сильної сторони кадрового потенціалу організації, як сприйнятливості її працівників до нововведень в умовах невизначеності й значного ризику. Персонал інноваційної організації наділений особливими стратегічними і оперативними функціями і є найціннішим ресурсом інноваційного розвитку та найважливішою функціональною підсистемою підприємства, оскільки людський фактор відіграє центральну роль в інтелектуалізації та інформатизації сучасного виробництва. Формування і розвиток команди у високотехнологічному бізнесі можливі при створенні на підприємстві середовища, що мотивує людей до саморозвитку, обміну досвідом та інформацією про нові знання та утримання ключових фахівців. При цьому мінімізація ризиків залежить від якості комунікацій в компанії, ступеня довіри, встановленого в колективі, а також від компетенцій і вміння керівника грамотно вибудувати роботу команди.

Серед інструментів кадрового менеджменту на інноваційних підприємствах варто використовувати ефективні компенсаторні і мотиваційні механізми, сучасні кадрові, маркетингові й соціальні технології на усіх етапах управління трудовими ресурсами, включаючи рекрутинг і командоформування, а також прийоми і методи соціальної адаптації працівників та їхнього неперервного розвитку.

Найбільш плідними методами управління конфліктними ситуаціями є такі, що мають структурно-організаційну основу, оскільки встановлення загальнозначущих цілей і цінностей нівелює причини конфлікту, сприяє об'єднанню різних сторін, груп та індивідів для реалізації місії інноваційного підприємства та вищих принципів його корпоративної культури. Управління структурою системи винагород сприяє кращому координуванню зусиль персоналу і реалізації поставлених цілей інноваційної діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства : [монографія] / І. В. Журавльова. – Харків : ХДЕУ, 2014. – 284 с.
2. Аньшина В. М. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития : учеб. пособие / В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – [3-е изд., перераб., доп.]. – М. : Дело, 2007. – 584 с.
3. Кравченко А. И. Социология управления: фундаментальный курс : учеб. пособие / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Академический Проект, 2007. – 1136 с.
4. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / О. М. Хотяшева. – [2-е изд.]. – С.Пб. : Питер, 2006. – 264 с.
5. Иванов И. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / И. А. Иванов. – Ростов-на-Дону : Баро-ПРЕСС, 2008. – 288 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд.]. – С.Пб. : Питер, 2012. – 400 с.
7. Прийоми мотивації персоналу в найкрупніших компаніях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://blog.poligrafi.com/post\\_1483](http://blog.poligrafi.com/post_1483)
8. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Ю. П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 446 с.
9. Mehrmann E. Personnel motivation: motivational tools for organizational success / E. Mehrmann. – X. : Гуманитарный Центр, 2007. – 184 с.
10. Minavand H. HR challenges of project managers / H. Minavand, S. Farahmandian, V. Minaei. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Vol. 11, Issue 5 (Jul. – Aug. 2013). – P. 40–45. – Available at: [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
11. Kaur S. Key challenges and trends faced by human resource managers / S. Kaur. *International Journal of Management (IJM)*, ISSN 0976 – 6502 (Print), ISSN 0976 – 6510 (Online), Vol. 5, Issue 2, February (2014). – P. 36–41. – Available at: [http://www.academia.edu/7330616/KEY\\_CHALLENGES\\_AND\\_TRENDS\\_FACED\\_BY\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGERS](http://www.academia.edu/7330616/KEY_CHALLENGES_AND_TRENDS_FACED_BY_HUMAN_RESOURCE_MANAGERS)
12. Srivastava E. The emerging challenges in HRM / E. Srivastava, N. Agarwal. *International journal of scientific & technology research*, Vol. 1, Issue 6, July (2012). – P. 46–48. – Available at: <http://www.ijstr.org/final-print/july2012/The-Emerging-Challenges-In-HRM.pdf>

#### References

1. Zhuravl'ova, I. V., Dagayeva, A. A. (2014) *Upravlinnya lyuds'kym kapitalom pidpryyemstva*. Kharkiv: XDEU, 284 s.
2. An'shina, V. M. (2007) *Innovacionnyj menedzhment: koncepcii, mnogourovnevyye strategii i mehanizmy innovacionnogo razvitiya*. 3-e izd., pererab., dop. Moscow: Delo, 584 s.
3. Kravchenko, A. I., Tyurina, I. O. (2007) *Sociologiya upravleniya: fundamental'nyj kurs*. 2-e izd., ispr. i dop. Moscow: Akademicheskij Proekt, 1136 s.
4. Hotyasheva, O. M. (2006) *Innovacionnyj menedzhment*. 2-e izd. St. Petersburg: Piter, 264 s.
5. Ivanov, I. A. (2008) *Innovacionnyj menedzhment*. Rostov-na-Donu: Baro-PRESS, 288 s.
6. Fathutdinov, R. A. (2012) *Innovacionnyj menedzhment*. 4-e izd. St. Petersburg: Piter, 400 s.
7. Pryjomy motyvaciyi personalu v najkrutishyh kompaniyah [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: [http://blog.poligrafi.com/post\\_1483](http://blog.poligrafi.com/post_1483)
8. Morozov, Yu. P. (2013) *Innovacionnyj menedzhment*. Moscow: YuNITI'-DANA, 446 s.
9. Mehrmann, E. (2007) *Personnel motivation: motivational tools for organizational success*. Kharkov: Gumanitarnyj Tsent, 184 s.
10. Minavand, H., Farahmandian, S., Minaei, V. (2013) HR challenges of project managers. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, 11 (5) (Jul.-Aug.), pp. 40–45. Available at: [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
11. Kaur, S. (2014) Key challenges and trends faced by human resource managers. *International Journal of Management (IJM)*, ISSN 0976 – 6502 (Print), ISSN 0976 – 6510 (Online), 5 (2), February, pp. 36–41. Available at:

[http://www.academia.edu/7330616/KEY\\_CHALLENGES\\_AND\\_TRENDS\\_FACED\\_BY\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGERS](http://www.academia.edu/7330616/KEY_CHALLENGES_AND_TRENDS_FACED_BY_HUMAN_RESOURCE_MANAGERS)

12. Srivastava, E., Agarwal, N. (2012) The emerging challenges in HRM. *International journal of scientific & technology research*, 1 (6), July, pp. 46–48. Available at: <http://www.ijstr.org/final-print/july2012/The-Emerging-Challenges-In-HRM.pdf>

**O. V. Kolomytseva, N. V. Andrushkevych**

### **TOOLS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISE**

*In the article special tools of personnel management of innovative enterprise are considered. The aim of the article consists in the analysis of theoretical foundations of peculiarities and tools of personnel management at innovative enterprise.*

*The stages of personnel management of innovative enterprise are substantiated and the specificity of tools of managing by innovative enterprise personnel, due to peculiarities of people, that create and develop innovative business, product specificity, financing, as well as the availability of formal management tools and their influence, is determined.*

*It is determined that the development of a team in high-tech business is possible when you create the enterprise environment which motivates people for self-development, exchange of experience and information on new knowledge, and the retention of key personnel and risk mitigation in their care depend on the quality of communication within the company, the degree of trust established in the team and the supervisor to properly build a team.*

*The authors prove that the staff is a valuable resource of innovative development and the most important functional subsystem of the enterprise. Having a special strategic and operational functions, the human factor plays a central role in the intellectualization and informatization of production.*

**Keywords:** *staff, innovation, innovative enterprises, personnel management, personnel management system, conflict situation.*