



**I. O. Продан**

аспірантка кафедри менеджменту,  
Тернопільський національний економічний університет, Україна  
prodan.iryana@gmail.com

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади формування інноваційної парадигми в системі управління персоналом, виділено основні підходи до визначення сутності економічної категорії «інновація». Аналіз низки теорій дозволив з'ясувати, що інноваційний розвиток підприємства забезпечує підвищення його економічної ефективності та конкурентоспроможності шляхом створення і впровадження інновацій, зокрема в системі управління персоналом. Автором розроблено та запропоновано класифікацію факторів, що впливають на управління персоналом підприємства, обґрунтовано характер їх впливу.

**Ключові слова:** управління персоналом, інновації, інноваційна парадигма, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, фактори впливу.

**I. O. Продан**

аспірантка кафедри менеджменту, Тернопольский национальный экономический университет, Украина

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ПАРАДИГМЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Аннотация.** В статье исследованы теоретические основы формирования инновационной парадигмы в системе управления персоналом, выделены основные подходы к определению сущности экономической категории «инновация». Анализ ряда теорий позволил выяснить, что инновационное развитие предприятия обеспечивает повышение экономической эффективности и конкурентоспособности путем создания и внедрения инноваций, в частности в системе управления персоналом. Автором разработана и предложена классификация факторов, влияющих на управление персоналом, обоснован характер их влияния.

**Ключевые слова:** управление персоналом, инновации, инновационная парадигма, инновационное развитие, инновационная деятельность, факторы влияния.

**Iryna Prodan**

PhD Student, Ternopil National Economic University, Ukraine  
11 Lvivska St., Ternopil, 46020, Ukraine

### THEORETICAL PRECONDITIONS OF INNOVATION PARADIGM FORMATION IN HR MANAGEMENT

**Abstract. Introduction.** The global market today is characterized by such features as complexity, changeability and uncertainty. A great variety of rapidly changing technologies require from modern employees to improve themselves continuously, and keep their knowledge up to date in order to overcome the challenges. Nowadays, organizations to be successful should become more flexible, tough and sensitive to changes; they have to be focused on the consumer. Therefore, innovativeness is the essential component in the HR system, and the process of managing is largely identical to the innovation process.

**Purpose.** The aim of the article is to investigate the theoretical preconditions of innovation paradigm in human resource management; to develop the classification of factors, influencing the HR; to study the nature of the factors' influence.

**Results.** The analysis of main theories allowed the author to find out, that innovative development of an enterprise provides the increasing of its cost-effectiveness and competitiveness through the creation and implementation of innovations, particularly in HR management. The basic approaches to defining the essence of economic category of «innovation» are represented in the paper. The classification of factors influencing HR is developed by the author; the nature of their influence has been explained.

**Conclusion.** The accumulation of the innovative potential of personnel is vital for the functioning of an enterprise in current economic environment that are characterized by complexity of economic processes, continuous changes and conflicts. Nowadays the innovative organizational model of HRM is of great relevance. It provides the employees with high level of autonomy in decision-making and encourages them to generate new ideas. If the leadership will take into account the level of the HR factors' influence and make appropriate decisions in time, then it will be able to: select the best approach, concept, general principles and strategies of HRM in accordance with the conditions of the enterprises functioning; assess the current status of HR in terms of its adequacy to the macro- and microenvironment; define vectors of changes of the current HR system in accordance with changes of certain factors.

**Keywords:** human resources management; innovation; innovation paradigm; innovative development; innovative activity; factors of influence.

**JEL Classification:** M12, O31

**Постановка проблеми.** Глибокі зрушення, що відбуваються на світовому ринку, свідчать про настання для підприємств нової епохи – епохи складності, змін і невизначеності. Притаманна їй динамічність зумовлює безперервне вдосконалення та оновлення знань, а це переконує в тому, що без розуміння тенденцій сучасного розвитку неможливо забезпечити ні ефективний менеджмент загалом, ні управління персоналом зокрема. Сьогодні організації, щоб досягти успіху, повинні стати більш гнучкими, жорсткими, чутливими до змін та орієнтованими на споживача. Тому інноваційність виступає невід'ємною компонентою в сис-

темі управління персоналом, а власне процес управління значною мірою є тотожним інноваційному процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Певні напрацювання в напрямі осмислення сучасної парадигми в системі управління персоналом запропоновано такими зарубіжними науковцями, як П. Друкер (P. Drucker), І. Нонака (I. Nonaka), Р. Саймонс (R. Simons), Г. Шмідт (G. Schmidt), Е. Денісон (E. Denison), а також російськими фахівцями, серед яких: А. Єгоршин, Г. Шекшня та ін. Цим питанням присвяtilo свої праці чимало вітчизняних науковців, зокрема А. Колот, Д. Богиня, І. Галиця, М. Семикіна та ін.

Оскільки предметом нашого дослідження є інноваційний розвиток в управлінні персоналом, то автором проаналізовано праці фахівців, що приділили значну увагу з'ясуванню сутності інновацій та інноваційного розвитку підприємства, а саме Й. Шумпетера (J. Schumpeter), Ф. Найта (F. Knight), С. Твісса (S. Twiss), Р. Мюллера (R. Muller), Р. Фатхудінова, Л. Водачека.

Ми виявили, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування економічної сутності інновацій. Дослідивши праці різних учених, нами виділено основні підходи до визначення цієї категорії. Прихильники першого підходу, як-от Ф. Найт (F. Knight), Б. Санто (B. Santo), С. Твісс (S. Twiss), визначають інновації як процес (суспільний, технічний, економічний), що реалізується шляхом упровадження нової техніки, організації виробництва, збуту товарів [1; 2, с. 51]. Згідно з іншим підходом (Х. Барнет, Н. Авсянніков, Р. Фатхудінов), інновація розглядається як результат інноваційної діяльності у вигляді нового, удосконаленого продукту, упровадженого на ринку, та нового технологічного процесу, котрий використовується на практиці [3, с. 37]. Аналогічний підхід щодо тлумачення інновації зафіксовано в Законі України «Про інноваційну діяльність» [4].

Деякі вчені – Р. Мюллер (R. Muller), Л. Водачек, Ю. Яковець – пов'язують інновації із змінами (якісними, кількісними, активними, пасивними) [5; 6; 7]. На думку Ю. Бажала, інновація – це зміна технології виробництва, що являє собою стрибок від старої виробничої функції до нової [8, с. 44]. В економічній літературі представлено системний підхід, відповідно до якого інновації розглядаються як сукупність об'єктів та суб'єктів, що взаємодіють між собою у процесі реалізації інноваційної продукції.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад формування інноваційної парадигми в системі управління персоналом; розроблення класифікації факторів, що впливають на управління персоналом підприємства, та обґрунтування характеру їх впливу.

**Основні результати дослідження.** На думку автора статті, усі вищевказані визначення категорії «інновація» є актуальними, позаяк інновація – це багатогранне поняття, що поєднує і процес, і результат та базується на певних змінах. Залежно від характеру й об'єкту таких змін інновації поділяються на типи: продуктові (введення в обіг нових товарів і послуг), процесні (упровадження нового або вдосконаленого способу виробництва), маркетингові (застосування нових методів маркетингу) та організаційні (запровадження нових форм і способів організації та управління підприємством).

Зважаючи на об'єкт нашого дослідження, варто докладніше розглянути організаційні інновації, адже саме вони характеризують якісно нові підходи до управління персоналом. Організаційні інновації спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом скорочення адміністративних затрат та одночасне зростання продуктивності праці. Останнє в сучасних умовах може бути результатом удосконалення системи мотивації, запровадження нових прогресивних способів розвитку персоналу, використання новітніх методів управління працівниками тощо. Відмінною рисою організаційних інновацій є впровадження нового організаційного методу, який не використовувався раніше і є результатом стратегічних рішень керівництва. Прикладом організаційної інновації може бути нова організація робочих місць, що передбачає запровадження новітніх методів розподілу відповідальності та права прийняття рішень між співробітниками, а також нових принципів структурування діяльності.

Саме інновації є основою інноваційного розвитку підприємства. В економічному енциклопедичному словнику розвиток визначається як спрямовані, закономірні зміни матеріальних і нематеріальних об'єктів, що мають незворотний характер, унаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених [1]. Під розвитком також розуміють підвищення рівня складності певної системи; розширення масштабів явища;

кількісне зростання економіки та якісне покращення її структури.

Для з'ясування сутності інноваційного розвитку підприємства варто розглянути теоретичні підходи до його трактування. Виділимо найбільш вагомий підходи, які дозволяють виявити спрямованість інноваційного розвитку.

Перші згадки про інноваційну діяльність зустрічаються у працях давньогрецьких учених Ксенофонта, Аристотеля, Платона, які доводили необхідність поділу праці як нового способу організації виробництва. Розвинув теорію А. Сміт (A. Smith), котрий розглядав поділ праці як організаційну інновацію, яка є необхідною передумовою науково-технічного прогресу, причиною і наслідком інноваційного розвитку. Витрати на освіту працівників забезпечують зростання продуктивності праці та прибутковості підприємства. Тож витрати на навчання персоналу прирівнювалися до довгострокових інвестицій.

Представники неокласичної школи економічної науки – Л. Вальрас (L. Walras), А. Маршалл (A. Marshall), А. Пігу (A. Pigou) – відзначали важливість науково-технічного прогресу як сталого чинника функціонування ринкової економіки. А. Маршалл вважав, що кінцевий результат діяльності підприємства залежить від використання знань та впровадження інновацій; людський капітал є важливим чинником ефективного управління економікою поряд з іншими.

Значну роль у розвитку інноваційної теорії відіграла теорія економічних циклів, підґрунтя якої сформували Д. Кейнс (D. Keynes), К. Маркс (K. Marx), Й. Шумпетер (J. Schumpeter), М. Туган-Барановський. Вона передбачає наявність циклічних змін економічної кон'юнктури, що виявляються в регулярних коливаннях ділової активності [9, с. 112]. На сучасному етапі розвитку, якому притаманні риси якісного зростання, у довгостроковому періоді ефективно функціонуватимуть лише інноваційні підприємства. Зокрема Й. Шумпетер (J. Schumpeter) зміни на підприємстві пов'язував із структурними змінами в діяльності підприємства, а не з новими технологіями, а посткризове відновлення вважав можливим у випадку структурної перебудови всієї економіки. За Й. Шумпетером, схильність до інновацій зростає в період кризи, коли віддача від інвестицій є низькою [10, с. 57; 11].

Теорію інновацій розвинув Дж. Бернал (J. Bernal), який стверджував, що періоди пришвидшення розвитку науки дають поштовх до посилення економічної активності завдяки інноваціям, а «за останні п'ятдесят років наукові дослідження перетворились із розкоші в необхідну умову існування» [12, с. 19]. На думку науковця С. Кузнеця, у виникненні революційних інновацій відсутня будь-яка закономірність. Однак саме останні провокують прискорення темпів економічного зростання та стають поштовхом до переходу економіки на вищий щабель розвитку.

Якщо підприємства протягом тривалого проміжку часу не впроваджують нововведень, то відбувається накопичення капіталу застарілого зразка, що перешкоджає зростанню продуктивності праці. Як наслідок, знижується ефективність виробництва, зростає його капіталомісткість, а відтак уповільнюються темпи економічного зростання і занепадає економіка.

Неокласична теорія інновацій представлена працями Г. Менша (G. Mensch), С. Твісса (S. Twiss) та ін. Наприклад, С. Твісс трактує нововведення як процес, у якому наукова ідея набуває економічного змісту і комерційної реалізації. Інновації об'єднують науку, техніку, економіку, управління. Творчий характер інноваційної діяльності визначають такі фактори успіху нововведень: ринкова орієнтованість, інноваційне середовище, характерні риси інновацій на різних стадіях життєвого циклу, дієві методи оцінки ефективності інноваційних проектів [13]. За теорією інноваційної діяльності вченого Г. Менша, кожна країна в певний період розвитку економіки опиняється у кризі, вихід із якої можливий у разі використання інновацій [14].

У новітніх теоріях, основоположником яких став П. Друкер (P. Drucker), сформовано теорію інноваційної

економіки та підприємництва. Ключові положення теорії: 1) основою будь-якої продукції, що потрапляє на ринок, є «нові рішення»; 2) провідною ланкою економічного розвитку є підприємство-новатор; 3) найважливіше місце в досягненні результатів відводиться розвитку інтелектуального капіталу; 4) необхідність формування сприятливого податкового та інвестиційного клімату через реалізацію державної інноваційної політики [15, с. 57, 116, 119]. П. Друкер концептуалізував процеси застосування інтелектуальної технології та довів, що визначальним фактором продуктивності в масовому виробництві виступають знання, які є і засобом, і результатом праці. Основним напрямом розвитку виробничого процесу стає інтелектуалізація як системне та організоване застосування знань.

Представники соціально-психологічної теорії нововведень Х. Барнет (H. Barnet), Е. Вітте (E. Witte) та Е. Денісон (E. Denison) в основу інноваційного розвитку поклали людські відносини. Вони вважали, що результативність інноваційного процесу залежить від особливостей взаємодії між органами державної влади, бізнес-структурами і новаторами.

Представники наступних теорій інноваційного розвитку – Т. Хегерstrand (T. Heherstrand), Е. Роджерс (E. Rogers) та ін. – наголошували на залежності економічного зростання країни від інноваційної активності суб'єктів господарювання і примноження ними знань. Е. Роджерс зазначає, що швидкість дифузії інновацій визначається такими факторами: відносними перевагами інновації, сумісністю інновації із специфікою діяльності підприємства, її складністю, простотою апробації [16, с. 111; 17, с. 187].

Аналіз наведених теорій показав, що інноваційний розвиток передбачає підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства й управління персоналом.

Основними ознаками інноваційної системи управління персоналом підприємства є її відкритість, динамічність, адаптивність і мінливість. Зазначена система є складовою зовнішнього середовища та активно взаємодіє з ним. Паралельно відбувається взаємодія між внутрішніми елементами цієї системи, що в сукупності призводить до постійних змін. Тому виникає потреба виявлення ряду факторів, що викликають такі зміни. У нашому дослідженні під фактором розуміються всі явища та процеси, які впливають на інноваційне управління персоналом і зумовлюють зміни його основних характеристик.

Проаналізувавши різні точки зору стосовно поділу факторів, які справляють вплив на управління персоналом підприємства, нами виявлено, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до їх класифікації. Вітчизняні та зарубіжні науковці виділяють широкий спектр класифікаційних ознак, однак спільною залишається диференціація за критерієм рівня впливу (фактор є внутрішнім чи зовнішнім відносно системи). З огляду на це ми запропонували власний погляд на їх класифікацію (рис.).

За спрямованістю дії варто розглядати прямі та опосередковані фактори інноваційного управління розвитком персоналу. До прямих належать об'єкти і процеси, які безпосередньо впливають на функціонування та розвиток системи управління працівниками, а саме: умови праці, технологія виробництва, стан регіонального ринку праці, розвиток теорії і практики управління персоналом тощо. Перелічені фактори передбачають необхідність здійснення відповідних адекватних змін у системі управління персоналом (набуття нових навичок, зміна мотиваційних механізмів та ін.). Фактори непрямої дії не здійснюють негайного безпосереднього впливу, однак мають певну обмежувальну або спонукальну дію щодо розвитку управління персоналом. До них відносимо економічну політику держави, податкове законодавство, фінансово-економічний стан підприємств-конкурентів тощо.

За ступенем керованості нами виділено керовані, частково керовані та некеровані фактори. Поділ факторів впливу за цією ознакою дає можливість управлінському персоналу зосередити увагу на тих із них, що піддаються максимальному впливу, корегуванню, а також створюють підґрунтя для пошуку способів перенесення якомога більшої їх кількості у групу керованих.

За критерієм «наслідки впливу» ми поділили фактори на позитивні та негативні. Позитивні сприяють упровадженню інноваційних елементів у систему управління персоналом, розвитку її функцій, підвищують ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Негативні фактори призводять до деформації системи управління персоналом, породжують проблеми, які складно розв'язати на рівні суб'єкта господарювання.

Критерієм віднесення окремих факторів до певної групи є також спосіб їх впливу на об'єкт управління. За цим

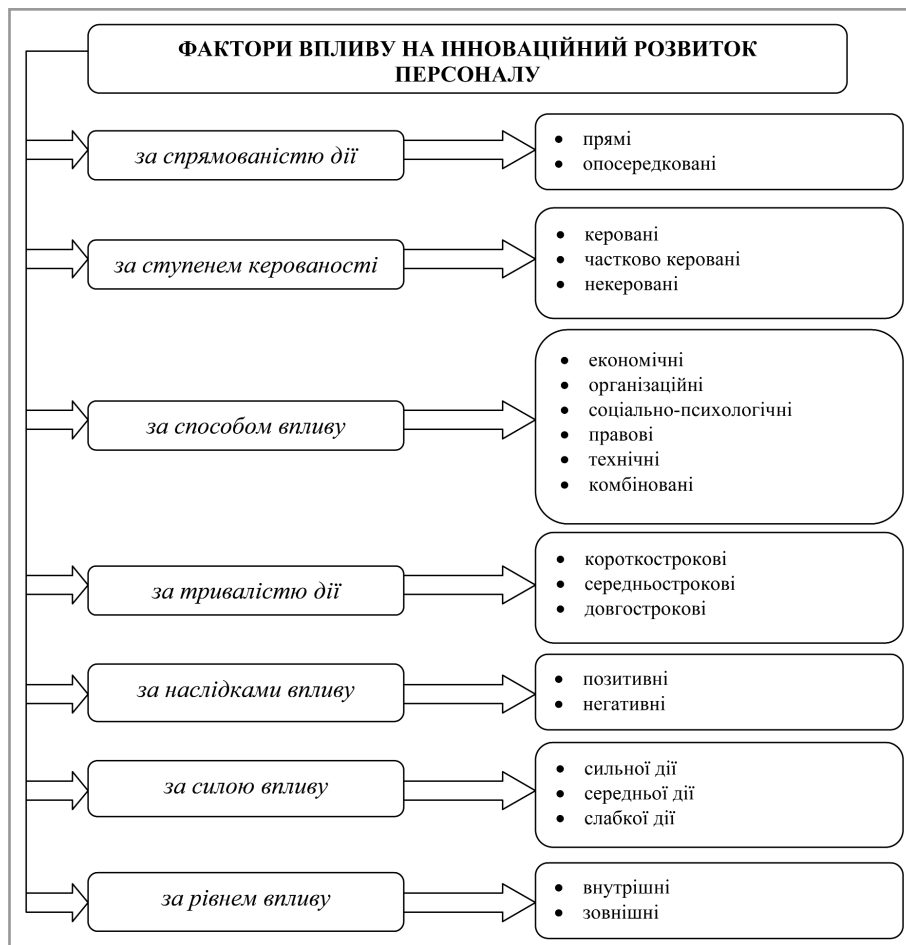


Рис. Класифікація факторів, що впливають на систему управління персоналом підприємства  
Джерело: Авторська розробка

критерієм можна виділити економічні, організаційні, соціально-психологічні, правові, технічні та комбіновані фактори. Такий поділ дозволяє оцінити, до якого аспекту управління персоналом належить фактор. У результаті відділ управління персоналом отримує можливість цілеспрямовано надавати конкретні завдання відповідним суб'єктам управління і швидко вирішувати нагальні проблеми спільно із різними структурними підрозділами підприємства (технічними, фінансовими та ін.). Це підвищує ефективність і професіоналізм прийнятих рішень.

Зважаючи на те, що дія будь-яких факторів обмежена у часі, їх можна поділити на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Тривалий період діють довгострокові фактори, що зумовлює необхідність побудови стратегії управління персоналом, дотримання принципів її цілісності. Короткострокові фактори, а це можливості реалізації продукції, конкурентна боротьба тощо, потребують локальних змін, а процес управління персоналом після завершення їх дії може повернутися до свого початкового стану.

Кожен із факторів має різну силу впливу на об'єкт управління – слабку, середню та сильну. Слабкі фактори, за необхідності, можна ігнорувати або ж вносити деякі корективи в систему управління персоналом, але складні, у разі їх ігнорування, здатні цілковито зруйнувати останню. Для прикладу, фінансовий стан підприємства є фактором сильної дії, позаяк саме від нього залежить обсяг інвестиційних ресурсів, які можна спрямувати на розвиток системи управління персоналом, упровадження інноваційних механізмів розвитку працівників. Підприємства із високим рівнем прибутковості мають більші можливості налагодження ефективної мотиваційної системи, побудови соціальної інфраструктури, впровадження сучасних ергономічних технологій.

**Висновки.** Накопичення новаторського потенціалу персоналу підприємства та його інноваційність є життєво необхідними для функціонування в сучасному економічному просторі, що характеризується складністю економічних процесів, безперервними змінами і конфліктністю. Відтак актуальною є інноваційна організаційна модель управління персоналом, що забезпечує для працівників великий ступінь автономії у прийнятті рішень та заохочує їх до генерування нових ідей. Модель базується на децентралізації діяльності всередині «робочих груп» і адміністративному контролю або на створенні формальних та неформальних колективів усередині організації, учасники яких наділені достатньо гнучким колом обов'язків.

Виявлені й структуровані нами фактори управління персоналом підприємства важко переоцінити. Тому врахування керівництвом організації рівня їх впливу, а також вчасно вжиті відповідні заходи дозволяють обрати оптимальну концепцію, загальні принципи та стратегію управління персоналом відповідно до умов функціонування підприємства; оцінити сучасний стан управління персоналом з точки зору його адекватності макро- і мікросередовищу; окреслити вектори трансформації системи управління персоналом відповідно до змін окремих факторів.

## Література

1. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2-х т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
2. Santo B. Innovation as a Means of Economic Development: translation from Hungarian / B. Santo ; edited by B. V. Sazonov. – М. : Progress, 1990. – 296 p.
3. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – Спб. : Питер, 2003. – 400 с.

4. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV із змінами та доповненнями (редакція від 05.12.2012) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
5. Muller R. Das Management der Innovation / R. Muller. – Frankfurt am Main : Suhrkamp; Auflage, 1973. – 327 p.
6. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водачкова ; сокр. пер. со словац. – М. : Экономика, 1989. – 167 с.
7. Яковець Ю. В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм / Ю. В. Яковець. – М. : Экономика, 1988. – 342 с.
8. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін : навч. посіб. / Ю. М. Бажал. – К. : Заповіт, 1996. – 238 с.
9. Туган-Барановский М. И. Периодические промышленные кризисы / М. И. Туган-Барановский. – М. : Наука, 1997. – 573 с.
10. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер ; пер. с нем. – М. : Прогресс, 1982. – 401 с.
11. Криворучко Н. В. Структурні зміни та вплив на них циклічних економічних криз [Електронний ресурс] / Н. В. Криворучко. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/soc\\_gum/pips/2009\\_1/279.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/soc_gum/pips/2009_1/279.pdf)
12. Бернал Дж. Наука в истории общества / Дж. Бернал ; пер. с англ. – М. : ИЛ, 1956. – 735 с.
13. Ткаченко П. В. Зародження та розвиток теоретичних основ інновацій [Електронний ресурс] / П. В. Ткаченко // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка». – 2009. – Вип. 7. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_7/09tpvboi.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09tpvboi.pdf)
14. Wirtschaftsforum – Innovationsschub in Europa: Wer Erfolg haben will, muss Trends erkennen – Der deutsche Innovationspapst Gerhard Mensch referiert. In: Passauer Neue Presse vom 1. November 2005 [Electronic resource]. – Accessed mode : <http://www.phoenixtrust.com/de/news/archive.html>
15. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1992. – 364 с.
16. Маслак О. І. Економічні теорії диверсифікації інноваційного розвитку промисловості / О. І. Маслак // Європейський вектор економічного розвитку. – 2009. – № 2(7). – С. 107–118.
17. Пільвот Т. М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки / Т. М. Пільвот // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4. – С. 185–190.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2013

## References

1. Mochernyi, S. V., Larina Ja. S., Yuriy, S. I. et al. (2005). *Encyclopedic Dictionary of Economics* (2 volumes). Lviv: Svit (in Ukr.).
2. Santo, B. (1990). *Innovation as a Means of Economic Development: translation from Hungarian*. In B.V. Sazonov (Ed.). Moscow: Progress (in Russ.).
3. Fatkhutdinov, R. A. (2003). *Innovation management*. Saint-Petersburg: Piter (in Russ.).
4. The Supreme Council of Ukraine (2012). *About the innovation activity* (Law of Ukraine). Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (in Ukr.).
5. Muller, R. (1973). *The management of innovation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp; Auflage (in German).
6. Vodachek, L., & Vodachkova, O. (1989). *The strategy of innovation management at the enterprise*. Moscow: Ekonomika (in Russ.).
7. Yakovets, Yu. V. (1988). *Acceleration of technological progress: theory and economic mechanism*. Moscow: Ekonomika (in Russ.).
8. Bazhal, Yu. M. (1996). *Economic theory of technological change*. Kyiv: Zapovit (in Ukr.).
9. Tugan-Baranovsky, M. I. (1997). *Periodic industrial crises*. Moscow: Nauka (in Russ.).
10. Schumpeter, J. (1982). *The Theory of Economic Development* (Trans. from German). Moscow: Progress (in Russ.).
11. Kryvoruchko, N. V. (2009). *Structural changes and impact of cyclical economic crises*. Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/soc\\_gum/pips/2009\\_1/279.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/soc_gum/pips/2009_1/279.pdf) (in Ukr.)
12. Bernal, J. (1956). *Science in society history*. Moscow: IL (in Russ.).
13. Tkachenko, P. V. (2009). The origin and development of the theoretical foundations of innovation. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seria «Ekonomika» (Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Management. Series «Economy»)*, 7. Retrieved from [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_7/09tpvboi.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09tpvboi.pdf) (in Ukr.).
14. Mensch, G. (2005, November). The Economic Forum – an innovative shift in Europe: who wants to succeed must recognize trends. *New media Passau*. Retrieved from <http://www.phoenixtrust.com/de/news/archive.html> (in German).
15. Drucker, P. (1992). *Market: How to become a leader. Practice and Principles* (Trans. from Eng.). Moscow: Progress (in Russ.).
16. Maslak, O. I. (2009). The economic theory of innovation diversification of industry. *Evropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku (European Vector of Economic Development)*, 2(7), 107-118 (in Ukr.).
17. Pilyavot, T. M. (2012). Innovative development of an enterprise as an important aspect of economic development. *Innovaciynna ekonomika (Innovative Economy)*, 4, 185-190 (in Ukr.).

Received 10.10.2013