

УДК 338.24

А. Г. Макеєнко,  
асистент, аспірант кафедри економіки підприємства,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

A. Makeienko,  
assistant of Economics Department, Chernivtsi Yuriy Fed'kovich National University

### THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT INNOVATION

*У даній статті розглянуті базові та теоретичні аспекти розвитку теорії та практики управлінських інновацій. Досліджуються управлінські інновації в теоретичній площині. У статті дано авторське уявлення про місце і роль управлінських інновацій у підвищенні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Визначено особливості регулювання управлінських інновацій у діяльності аграрних підприємств. Структуровано підходи до визначення інновацій та процесів їх впровадження і розвитку. Виділено перспективні напрями розвитку інновацій в управлінській діяльності сільськогосподарських підприємств.*

*This article discusses the basic and theoretical aspects of the theory and practice of management innovation. Managerial innovations in the theoretical plane are studied. Author's point of view on the place and role of management innovation in improving the competitiveness of agricultural enterprises is given in the article. The features of managerial innovations in regulation of agricultural enterprise are identified. Approaches to the definition of innovation processes and their implementation and development are structured. Promising areas of innovation in the management of agricultural enterprises are highlighted.*

*Ключові слова: інновації, управлінські інновації, конкурентоспроможність, агросервіс, аграрні підприємства.*  
Key words: innovations, administrative innovations, competitiveness, agro service, agrarian enterprises.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах вагомим важелем економічної діяльності аграрних підприємств є впровадження інновацій у сфері ремонтно-технічного обслуговування. Запорукою цього виступають велика чисельність досліджень спеціалістів у цій галузі. На даному етапі розвитку галузі сільського господарства, аграрні підприємства мають необхідність у підвищенні свого рівня конкурентоспроможності, який у свою чергу великою мірою залежить від зміни економічної системи інновацій, "риту", "курсу", темпів росту, пристоу та механізмів впровадження інновацій. Вони являються одним із найважливіших чинників в темпі економічного зростання аграрних підприємств, що впливає на їх технологічний прогрес.

Впроваджуючи нововведення, аграрні підприємства можуть зменшувати затрати виробництва, виробляти нову та удосконалювати існуючу продукцію, розробляти ефективну систему розробки та реалізації управлінських рішень, що дозволить їм не тільки зберегти конкурентні переваги, але й покращити свої конкурентні позиції у певному конкурентному середовищі. Отже, інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств пов'язаний з економічним зростанням, підвищенням рівня ефективності функціонування системи, розширенням виробництвом та підвищенням якості сільськогосподарської продукції чи надання послуг.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню і вирішенню проблем управлінських інновацій присвячені праці науковців як закордонних, так і вітчизняних вчених економістів: С. Блек, Є.А. Бельюковим, Р.М. Колегаєвим, Г.А. Лавреновою, А. Лінч, К.І. Мельниковою, С.Ф. Покропівним П.А. Орловим, М.Г. Чумаченко, В.Ф. Шудрою, А.І. Яковлєвим та ін., в яких розглянуті теоретичні основи управлінських інновацій.

#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Розглянути сутність та зміст поняття "управлінські інновації" у діяльності аграрних підприємств.

#### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Аграрні підприємства України повсюдно стикаються з "викликами" сучасної конкуренції і насамперед із труднощами адаптації до постійних змін ринкових умов. Зміни стають постійними і це є нормальний стан сучасного бізнесу. Більш того, зросла швидкість змін, чому сприяють у першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями. Скоротилися і життєві цикли послуг, і час, що для розробки нових товарів і виходу з ними на ринок. На даному етапі розвитку, для того щоб вижити, підприємства повинні діяти оперативно. У цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати на підприємствах нові методи та структури управління, тобто безперервно здійснювати інновації та зокрема управлінські інновації. Діяльність лідера є основою інноваційних процесів в організації в цілому, така активність виражається в різноманітних формах розробки та впровадження інновацій, управлінських інновацій.

Термін "інновація" походить від латинського слова "innovare" ("відновлення", "оновлення"). Поняття "innovation" відповідає нашому словосполученню "введення нового" або "введення новацій", тобто практичне використання новації з моменту її виробництва та розповсюдження у якості нових продуктів або послуг є нововведенням — інновацією.

В економічній науці термін "інновація" економісти трактують як втілення потенційного науково-технічного прогресу в реальних нових продуктах та технологіях. Інноваційний продукт характеризується вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім.

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування сутності інновації

Автор	Характеристика підходу
М. Туган-Барановський	Попит на товари створюється самим виробництвом і ніяких зовнішніх обмежень розширеного відтворення, крім браку продуктивних сил, не існує. Якщо тільки запас продуктивних сил досить великий, завжди можна розширити виробництво і знайти застосування для нового капіталу. Виробництво керує споживанням і це відбувається через нагромадження капіталу та його інвестування в нові технології та виробництво [1, с. 32]
Й. Шумпетер	Інновації – не просто нововведення, а нова функція виробництва. Це – зміна технології виробництва речей, яка має історичне значення і є необхідною. Інновація становить стрибок від старої виробничої функції до нової. Великі інновації викликають створення нових підприємств і нового устаткування, але не кожне нововведення, нове виробництво є інновацією. Інновація в економічному сенсі завершується тільки з першою комерційною операцією за участю нового продукту, процесу, системи або пристрою, хоча слово «інновація» зазвичай також використовується для описання всього процесу просування такого рішення [3, с.159].
П. Друкер	Інновації – особливий інструмент підприємництва. Діяльність, яка наділяє ресурси новою можливістю створювати багатство. Мистецтво надання ресурсам нових можливостей для створення цінностей, при цьому підсумувавши, що: у будь-якому разі, що б не змінювалося, потенціал усе існуючих ресурсів, який створює цінності, є складовою інновації [4, с. 43]
Т. Коно	Інновації реалізуються в процесі інноваційної діяльності – складного процесу трансформації наукових ідей в об'єкт економічних відносин. Він вважає, що джерелами таких ідей є: потреби ринку; можливості науки; потреби й політика компанії; наслідування іншим компаніям [5, с. 27]
А. Томпсон	Інновація – це ідея, практика чи продукт, що сприймаються індивідом як нові, а на думку інших, інновацією є генерування, прийняття і впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг. Тобто, в одному випадку інновація – це результат творчого процесу у вигляді нової продукції (техніки), технології, методу тощо, в іншому – процес введення нових виробів, елементів, підходів, принципів замість існуючих. Проте головна їх ознака полягає в обов'язковій наявності науково-технічної новизни та здатності до виробничого застосування [6, с. 35]
Б. Твісс	Нове, яке є або результатом появи нової технології (технічне рішення), або результат нетрадиційного застосування відомої технології. Б. Твісс відмітив, що "... Винахід – формулювання, висунення ідеї. Нововведення - застосування, тобто процес, в якому дослідження або ідея набувають економічного змісту. Іншими словами, «винахід» стає «нововведенням», якщо здобуває успіх на ринку ...". Отже, комерційний аспект визначає інновацію як економічну необхідність, що усвідомлена потребами ринку [7, с. 38]
Г.Г. Азгальдов, А.В. Костін	Процес (або результат процесу), в якому: використовуються частково або повністю охороноспроможні результати інтелектуальної діяльності; та/або забезпечується випуск патентної продукції; та/або забезпечується випуск товарів і/або послуг, які по своїй якості відповідають світовому рівню [8, с. 162–164]

Інновація проявляється різними гранями залежно від контексту вирішуваних проблем. Початково інновація виникає та існує у вигляді ідеї. Нові наукові ідеї можуть мати різне походження. Різні вчені характеризують інновації залежно від об'єкта і предмета свого дослідження (табл. 1). У таблиці нами наведено наукові підходи до трактування поняття та розкрито економічну сутність інновації.

Існує безліч класифікацій інновацій, найбільш загальна з яких передбачає поділ інновацій на виробничі, до яких відносяться технологічні та продуктові інновації, а також маркетингові та управлінські.

Виробничі інновації являють собою діяльність організації, пов'язану з удосконаленням існуючих технологій виробництва, а також розробкою та впровадженням принципово нових технологій у сфері ремонтно-технічного обслуговування аграрних підприємств. До даної категорії відносяться технологічні інновації, які в свою чергу спрямовані на поліпшення споживчих властивостей товару і розробку нових товарів — продуктових інновацій, з метою їх ефективної комерціалізації. У даному випадку технологічні та продуктові інновації мають безпосередній взаємозв'язок. Маркетингові інновації — це діяльність, спрямована на реалізацію нових або значно поліпшених маркетингових методів, що охоплюють істотні зміни в дизайні та упаковці продуктів, використання нових методів продажів і презентації продуктів (послуг), їх представлення і просування на ринки збуту, формування нових цінових стратегій.

Різні види інновацій: технічні, організаційні, управлінські, які за своїм впливають на різні види конкурентоспроможності. Так, наприклад, корисні нововведення в організації праці і управлінні персоналом дозволяють скоротити втрати робочого часу і трудомісткість, або, введення в оборот нового енергозберігаючого обладнання і безвідходних і маловідходних технологій істотно знижують матеріаломісткість і енергоємність. Ці ж інновації паралельно підвищують екологічність і раціональність. Плюс, застосування цих інновацій в комплексі істотно впливає на економічну складову конкурентоспроможності — знижує витрати, внаслідок цього, може знизити ціну товару або послуги. І, нарешті, психологічна складова. Ні для кого не секрет, що онов-

лення дизайну виробу, також є своєрідною інновацією, тому що слідування моді і стилю явно приваблює покупця. Так само і з послугами — впровадження нових технологій, що використовуються для їх надання, навіть деяка оригінальність у зовнішньому вигляді і поведінці обслуговуючого персоналу може стати великим плюсом для обслуговуючої організації [9, с. 33—39].

На нашу думку, поняття управлінські та організаційні інновації не є тотожними та взаємозамінними, оскільки організаційні інновації входять до складу управлінських інновацій. В економічній науці крім виробничого та фінансового менеджменту виділяють такий його вид, як "інноваційний менеджмент" (управління розвитком і розробками) — це комплексна система управління інвестиціями, щокладаються власниками в розвиток всіх видів інновацій. Вона включає побудову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління розвитком бізнесу [10].

Управлінські інновації дозволяють створити необхідні умови для здійснення інновацій інших типів, і є основою для організації інноваційного процесу на підприємстві. Підставою для управлінських нововведень є зміна задач, розв'язуваних підприємством, яке, в свою чергу, викликано об'єктивними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі його діяльності. Управлінські інновації тісно пов'язані з технологічними інноваціями у всіх сферах економіки. Запорукою успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі є її здатність змінюватися відповідно до мінливих ринкових умов господарювання, яка забезпечується наявністю управлінських механізмів, контролюючих необхідність і забезпечують проведення змін. Організаційно-управлінські зміни (управлінські інновації) можуть відбуватися за такими напрямками:

- розробка і реалізація нової або значно зміненої стратегії підприємства;

- впровадження сучасних (на основі інформаційних технологій) методів управління підприємством (мають на увазі технології з використанням сучасних засобів обчислювальної техніки та спеціальних програмних засобів для вирішення, наприклад, завдань бухгалтерського і складського обліку, обліку кадрів і інших

видів ресурсів, планування потреб організації, аналізу фінансового стану організації та підтримки прийняття управлінських рішень, систем автоматизованого документообігу організації, інформаційно-довідкових систем для обліку замовників, підрядників, клієнтів і т. п.);

- розробка та впровадження нових чи значно змінених організаційних структур управління на підприємстві;
- нововведення у використанні змінного режиму робочого часу;

- застосування сучасних систем контролю якості, сертифікації продукції, включаючи використання сучасних вітчизняних і зарубіжних стандартів якості;

- розробка нових або значно змінених методів і прийомів організації праці на підприємстві і т. д.;

- створення спеціалізованих підрозділів з проведення наукових досліджень і розробок, практичної реалізації науково-технічних досягнень (технологічні та інжинірингові центри, малі інноваційні підприємства);

- організація та вдосконалення діяльності маркетингової служби підприємства, включаючи як створення спеціалізованих груп і підрозділів, так і формування фундаментальної концепції (стратегії) маркетингу підприємства;

- інші організаційно-управлінські зміни.

Управлінські інновації здійснюються за допомогою методів, які забезпечують розробку і реалізацію нововведень у сфері адміністративної діяльності. У даному випадку методи являють собою розроблені та апробовані способи впливу на об'єкт інновацій з метою отримання інноваційного ефекту.

Дослідники з різних дисциплін і з різних точок зору протягом минулого століття досліджували інновації. Незважаючи на це, дослідженням управлінських інновацій у вітчизняній та закордонній науці привернуто менше уваги ніж технічним інноваціям [12, с. 825—845].

У. Бомоль підкреслює, що у науковій літературі за розвитком теоретичної точки зору щодо дослідження управлінських інновацій було дуже важко стежити [13, с. 251].

Проблема з вивчення управлінських інновацій полягає в тому, що немає чіткої схеми визначення та вимірювання управлінських інновацій, оскільки кількісно виміряти внесок організаційних інновацій у діяльність підприємства дуже важко. На відміну від фізичного капіталу, величина управлінських інновацій (і їх зміна) не з'являється на балансі підприємства, і коли суб'єкт господарювання зобов'язується провести істотні управлінських зміни це, як правило, розглядається як "споживання", а не збільшення активів підприємства [14].

Управлінські інновації визначаються як нові організаційні методи в управлінні підприємства, його діловій практиці, організації робочого місця або зовнішніх зв'язків. Управлінські інновації можуть бути призначені для підвищення продуктивності фірми за рахунок зменшення адміністративних витрат або оперативних витрат, підвищення задоволеності робочого місця, отримання доступу до нематеріальних активів або зниження вартості поставок. Із ділової практики до управлінських інновацій включаються такі організаційні елементи як лідерство, культура, управління людськими ресурсами, процеси управління, включаючи розвиток бізнесу, продуктивності і системи стимулів і механізмів для навчання, зовнішньої й внутрішньої корпоративної комунікації [15, с. 6]. Крім того управлінські інновації можуть бути призначені для поліпшення інноваційності підприємства.

Управлінські інновації можуть розглядатися з двох критичних позицій: "нові для держави" або "нові для підприємства", тобто у залежності на якому конкурентному рівні управлінські інновації впроваджувати [16].

Управлінські інновації можуть бути результатом існуючих поширених організаційних ідей, що призводить до процесів винаходів у рамках конкретного підприємства. В останньому випадку може означати, що управлінська інновація є новим не тільки для підприємства, але потенційно також для держави (якщо підпри-

ємство є винахідником управлінських інновацій). Однак, позиція "нові для підприємства", ймовірно, частіше виконуються, ніж "нові для держави". Крім того, оскільки управлінські інновації важко захистити патентом, це також важко оцінити, чи є управлінська інновація дійсно новою для держави.

У країнах СНД (Союзу незалежних держав) управлінські інновації визначається як зміни в структурі підприємства або методів управління, які призначені для поліпшення використання знань персоналу, якості товарів і послуг, або ефективності роботи потоків [17, с. 7].

С. Блек і А. Лінч пропонують більш своє визначення управлінських інновацій, які включають в себе наступні компоненти — навчання робочої сили, думки співробітників, проектні роботи (у тому числі з використанням крос-функціональних процесів виробництва) і загальні вигоди. Вони вважають, що управлінські інновації визначаються широким набором методів управління, які повинні бути спрямовані на підвищення виробничого потенціалу підприємства [18].

Можливість підключитися до знань простих робітників є важливою особливістю управлінських інновацій. Це може бути зроблено шляхом вимірювання інших компонентів управлінських інновацій — "голосовий робітник", тобто потрібно надавати право працівникам брати участь у процесах прийняття управлінських рішень, пов'язаних із організацією виробничого процесу та ін. [13]. Отже, традиційні форми організації праці не сприяють розвитку управлінських інновацій, а нові форми організації є ефективними та дають право робітникам робити більший внесок у виробничий процес і створювати більш можливі для підвищення ефективності підприємства.

Той аргумент, що думка працівника може підвищити продуктивність підприємства узгоджується з теоретичною дискусією, представленою у дослідженні. У даній роботі дослідники виміряли управлінські інноваційні елементи такі, як чи є прості робітники членами профспілок, чи має підприємство дорадчу раду, частка працівників, зустрічі на регулярній основі для обговорення проблем на робочих місцях, частка робітників в управлінських командах.

Управлінські інновації стали отримувати увагу дослідників через їх внесок у розвиток інших видів інновацій: продуктових або процесних інновацій [14, с. 8]. Однак, незважаючи на такий взаємозв'язок, А. Лам відзначає, що управлінські інновації істотно пов'язані зі створенням або прийняттям нових форм управління та організацією, яка може або не може бути підтримана за допомогою технологій.

Теоретично управлінські інновації краще розглядати як безперервний процес. Тим не менше, немає єдиної міри, яка емпірично захопить всю ступінь управлінських інновацій всередині підприємства [18].

Управлінські інновації можуть бути більш і менш складними. Деякі впливають на певний бізнес-процес, а інші впливають на кожну частину організації. На думку Дж. Хамела, управлінські інновації створюють довгострокові конкурентні переваги, якщо вони відповідають хоча б одній з трьох умов: інновація заснована на новому принципі управління; вони охоплюють широкий спектр процесів і методів управління; вони є частиною тривалої програми винаходів, де прогрес пов'язується з плином часу. Це означає, що управлінська інновація потребує певної міри корисності позиції "нові для держави" та корпоративного охоплення з метою створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Крім того, управлінська інновація є частиною більш великої програми винаходів. Прикладом такого роду управлінських інновацій є система загального управління якістю (TQM). Система TQM побудована на спільному вирішенні проблем робітниками, тому нововведення мають високий вплив на розширення прав і можливостей працівників. Це "ментальна модель" була

зовсім іншою з точки зору підприємства "Tayloristic", де співробітники повинні були слідувати інструкціям і виконувати повторювані завдання, розроблені фахівцями [12].

При дослідженні управлінських інновацій було виявлено такі чотири перспективи управлінських інновацій [12, с. 9]:

— інституційна перспектива, де інституціональні умови впливають на створення і розповсюдження управлінських інновацій;

— модна перспектива, де поведінка та вподобання менеджерів впливають на персонал підприємства, а також які методи менеджменту ведуть раціональний хід управління;

— точка зору культури, де культура управління впливає на створення і розповсюдження управлінських інновацій,

— раціональна точка зору, де менеджери беруть на себе відповідальність у створенні та реалізації управлінських нововведень.

## ВИСНОВКИ

Отже, управлінські інновації стали невід'ємною складовою в сільському господарстві. Їх впровадження торкнулося всіх сфер діяльності людини, у тому числі і галузі сільського господарства. Управлінські інновації у сфері сільського господарства являються з одним з головних факторів підвищення продуктивності праці, що приводить до стійкого економічного зростання і підвищення суспільного добробуту.

### Література:

1. Туган-Барановский М.И. Периодические промышленные кризисы: История английских кризисов. Общая теория кризисов / М.И. Туган-Барановский. — 4-е изд. — Петроград-Москва: Книга, 1923. — 386 с.
2. Павловський М.А. Макроекономіка перехідного періоду. Український контекст: монографія / М.А. Павловський. — К.: Техніка, 1999. — 336 с.
3. Шумпетер Й.П. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита процента и цикла конъюнктуры) / Й.П. Шумпетер. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.
4. Друкер П.Ф. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П.Ф. Друкер: пер. з англ. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. — М.: Прогресс, 1987. — 260 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М., 2000. — 412 с.
7. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / [сокр. пер. с англ.; авт. предисл. и науч. ред. К.Ф. Пузыня]. — М.: Экономика, 1989. — 271 с.
8. Азгальдов Г.Г. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин // Экономические стратегии. — 2008. — № 2. — С. 162—164.
9. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий / И. Максимова // Маркетинг. — 1996. — № 3. — С. 33—39.
10. Вільна енциклопедія "Вікіпедія" // Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>.
11. Гунин В.Н. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.П. Баранчев, В.А. Устинов, С.Ю. Ляпина. — М.: Инфра-М, 2000. — 251 с.
12. Birkinshaw J., Hamel G., and Mol M., 2008, Management Innovation, Academy of Management Review, Vol. 33, No 4, pp. 825—845.
13. Baumol W. The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. New Jersey: Princeton University Press, 2004.

14. Lynch Lisa M. The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy, 2007, 54 p.

15. Freeman R. and Lazear E. "An Economic Analysis of Works Councils" in Joel Rogers and Wolfgang Streeck, eds. Works Councils, Chicago: The University of Chicago Press, 1995.

16. Lam A. Organizational innovation. In: Fagerberg, J; Mower Y, D. C; Nelson, R. R. The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press 2005.

17. OECD (2007), Innovation Strategy for education and training Innovation: the OECD definition, available at: [http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en\\_2649\\_35845581\\_40898954\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_35845581_40898954_1_1_1_1,00.html) (Accessed 28 January 2014).

18. Hamel G. The Why, What, and How of Management Innovation, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006. pp. 74.

### References:

1. Tugan-Baranovsky, M. (1923), Periodic industrial crises: A History of the English crisis. The general theory of crises, 4th ed, Book, Moscow, Russia, 386 p.
2. Pavlovsky, M. (1999), Macroeconomics transition. Ukrainian context: monograph, Technology, Kyiv, Ukraine, 336 p.
3. Schumpeter, J. (1982), The Theory of Economic Development (the study of business profits, capital, credit, interest and cycle conditions), Progress, Moscow, Russia, 455 p.
4. Drucker, P. (1994), How to ensure business success: innovation and entrepreneurship, Kyiv, Ukraine, 319 p.
5. Kono, T. (1987), Strategy and Structure of Japanese enterprises, Progress Publishers, Moscow, Russia, 260 p.
6. Thompson, A. (2000), Strategic Management: Concepts and situations: the textbook for high schools, INFRA-M, Moscow, Russia, 412 p.
7. Twiss, B. (1989), Management of scientific and technological innovations (abbr. lane, from English; authors. foreword. and scientific. Ed. KF Puzynya), Economics, Moscow, Russia, 271 p.
8. Azgaldov, G. and Kostin, A. (2008), "Intellectual property, innovation and qualimetry", Economic Strategy, vol. 2, pp. 162—164.
9. Maximov, I. (1996), "Assessment of the competitiveness of industrial enterprises", Marketing, vol. 3, pp. 33—39.
10. The free encyclopedia Wikipedia (2013), available at: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Management> (Accessed 28 January 2014).
11. Gunin, V. Baranchev, V. Ustinov, V. and Liapina, S. (2000), Innovation Management, Infra-M, Moscow, Russia, 251 p.
12. Birkinshaw, J. Hamel, G. and Mol, M. (2008), Management Innovation, Academy of Management Review, vol. 33, No. 4, pp. 825—845.
13. Baumol, W. (2004), The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism. New Jersey: Princeton University Press.
14. Lynch, Lisa M. (2007), The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy, 54 p.
15. Freeman, R. and Lazear, E. (1995), "An Economic Analysis of Works Councils" in Joel Rogers and Wolfgang Streeck, eds. Works Councils, Chicago: The University of Chicago Press.
16. Lam, A. (2005), Organizational innovation. In: Fagerberg, J; Mower Y, D. C; Nelson, R. R. The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
17. OECD (2007), Innovation Strategy for education and training Innovation: the OECD definition, available at: [http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en\\_2649\\_35845581\\_40898954\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_35845581_40898954_1_1_1_1,00.html) (Accessed 28 January 2014).
18. Hamel, G. (2006), The Why, What, and How of Management Innovation, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 74.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2014 р.