

Євгенія Щьокіна

Одеський національний політехнічний університет, Україна

ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ РЕГІОНІВ

Eugenia Shchokina

Odesa National Polytechnic University, Ukraine

ON THE ISSUE OF FORMATION OF INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF MODERN REGIONS

The purpose of the article is the scientific and methodological substantiation of the specifics of innovative management in the socio-economic development of the regions of Ukraine in the conditions of current administrative-territorial reform. The article reveals modern approaches of innovative management in the development of modern regions. The indices of the physical volume of the gross regional product and their changes for the period of 2011-2016 are analyzed. The organic combination of traditional and innovative approaches and methods in the management system, which provides for a system of organizational and managerial innovations, is proposed. The content of the economic category "system of organizational and managerial innovations in the region" is researched. The implementation of the model of socio-economic development of the region on the innovative basis is proposed.

Keywords: innovative approaches, management, socio-economic development, region, system and complex approach, marketing of territories.

Постановка проблеми. Необхідність інтенсивного розвитку в межах кількісних змін щодо форм і методів управління процесом регіонального розвитку, пов'язаний, окрім іншого, із впровадженням нових ідей в системі управління процесами трансформації господарського устрою та діяльності в регіонах України та супроводжується пошуком науково обґрунтованих форм і методів регулювання їх соціально-економічного розвитку. Такі процеси постають у формі якісного перетворення як інтелектуальної складової функції прийняття управлінських рішень, так і самих форм, прийомів і методів менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми ефективності методів та інструментів управління в соціально-економічному розвитку регіонів розглядаються в низки робіт вітчизняних та закордонних вчених: І. Ансофф, О. Амоша, О. Ареф'єва, Ю. Барського, І. Герчікова, Б. Гаврілішин, З. Герасимчук, Л. Довгань, Е. Забарної, М. Мескон, Я. Монден, В. Немцов, Г. Сініок, І. Тимошенко, О. Устинко, Ф. Хміль, Ф. Хедоурі, та ін. Як зазначає Л.Кривенко, модель інноваційного розвитку є головним фактором, який виводить країну на передові рубежі наукового та соціально-економічного розвитку¹. Інноваційні підходи до розвитку – це спосіб організації економічних відносин, заснованих на інноваційних методах і принципах пристосування ресурсних можливостей економічної системи до суспільних потреб і цілям з урахуванням рівня економічного розвитку і національних особливостей². Економічне зростання, досягнуте на основі моделі інноваційного розвитку регіону, сприятиме подальшому нарощуванню економічного потенціалу нашої держави і темпів економічного розвитку, підвищенню добробуту населення, рівня і якості його життя, розвитку соціальної сфери, та стабілізації ситуації в державі як в підсумку.

Формування цілей статті. Метою статті є науково-методологічне обґрунтування специфіки інноваційного менеджменту в соціально-економічному розвитку регіонів України в умовах сучасної адміністративно-територіальної реформи.

¹ Кривенко, Л.В., Милашенко, В.М. (2011). Формування інноваційної моделі розвитку України – запорука економічного зростання. *Вісник Української академії банківської справи*, 2 (31).

² Забарна, Е.М., Смородинова, А.С. (2015). Важелі стимулювання та оцінки інноваційного розвитку. *Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment. Collection of scientific articles*. Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal, 43-47.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна спрямованість економічного розвитку набуває загального характеру, а проблема регулювання стає ключовою проблемою ефективної економіки. Саме від якісного менеджменту соціально-економічного розвитку на регіональному рівні залежить ефективність реального сектору території, бізнес-клімат, підвищення показників якості життя населення не тільки окремого регіону, а й держави в цілому. Для покращення ситуації важливе місце в напрямку формування загальнонаціональної інноваційної системи має належати розробці результативної системи інноваційного менеджменту в регіоні, який зумовив превалювання організаційно-управлінських інновацій¹.

Першочергові заходи забезпечення процесу і визначення ключових напрямів регіонального розвитку є застосування сучасних підходів та методів організаційно-управлінських інновацій, які полягають у формуванні нового рівня мислення, сприяють розробленню нових підходів до заохочення учасників інноваційних процесів; сприяють вільному переміщенню молодих учених, дослідників для впровадження своїх інновацій; стимулюванні обміну досвідом щодо шляхів розвитку й пропаганди інновацій на суспільному та урядовому рівнях. Розвиток сучасного регіону потребує інноваційних підходів до його забезпечення, тому спостерігається тенденція розвитку менеджменту з перевагою науково-методологічних підходів у розвитку території, які враховують особливості території та складні альтернативні способи визначення зв'язків між впровадженням інновацій і використанням ресурсів (такі як фактори, що викликають необхідність у тому чи іншому виді діяльності, витрати на види діяльності). Вірне розуміння стану інноваційних процесів у регіоні в динаміці, а також їхнього місця в цілісній суспільно-економічній системі набуває винятково важливого значення. На регіональному рівні узагальнюючим показником, який характеризує рівень розвитку економіки регіону є валовий регіональний продукт (ВРП). При дослідженні інформативної бази статистичних даних Державної служби статистики України, індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту (табл.1) свідчить про економічний спад по всіх регіонах країни, і тільки у 2016р. становив 102,3%.

Таблиця 1

**Індекси фізичного обсягу валового регіонального продукту
(у цінах попереднього року) за період 2011-2016рр.**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Україна	105,2	100,2	100,0	93,4	90,2	102,3
Вінницька	107,2	103,7	104,8	104,6	97,1	104,9
Волинська	105,3	104,8	99,3	101,1	95,3	109,0
Дніпропетровська	103,4	97,5	99,3	95,1	90,3	99,5
Житомирська	102,7	109,4	101,9	103,6	98,1	104,5
Закарпатська	104,7	103,0	100,6	102,8	93,5	96,1
Запорізька	102,9	97,8	99,3	100,4	94,7	98,1
Івано-Франківська	106,5	103,3	97,7	97,6	92,0	101,2
Київська	111,7	101,9	93,4	99,4	94,0	101,8
Кіровоградська	109,2	100,7	109,5	100,6	91,7	108,7
Львівська	108,7	102,0	98,8	100,9	95,2	99,3
Миколаївська	102,7	96,1	104,4	98,4	95,3	104,0
Одеська	102,1	96,8	105,7	98,3	95,8	106,2
Полтавська	101,8	97,8	94,4	96,0	93,8	100,3
Рівненська	104,6	103,3	96,9	102,6	93,4	98,5
Сумська	107,8	101,7	102,7	100,4	96,7	97,1
Тернопільська	111,3	109,0	96,6	108,0	93,7	97,1
Харківська	104,5	98,4	98,8	97,9	90,9	103,7
Херсонська	103,8	100,2	101,1	99,7	98,7	100,3
Хмельницька	108,0	109,0	96,9	102,3	92,2	101,3
Черкаська	106,4	100,9	100,7	98,9	95,0	103,6
Чернівецька	104,0	106,1	101,5	98,3	94,7	100,3
Чернігівська	107,8	104,0	95,8	100,5	93,4	103,0
м. Київ	100,7	101,9	106,4	96,1	93,3	103,3

¹ Носирев, О.О. (2014). Менеджмент регіонального інноваційного розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*, 34, 102-107.

Для сучасної регіональної політики як на державному, так і на регіональному рівні переважно характерними є традиційні підходи до управління розвитком на інноваційній основі. Проте, їх використання у складних умовах не може забезпечити достатній рівень ефективності управління, що дозволив би стабілізувати і покращити показники соціально-економічного розвитку регіону¹. Спираючись на фахову літературу систематизуємо теоретико-методологічні підходи інноваційного менеджменту в розвитку регіонів (табл. 2).

Системний підхід розглядає об'єкт управління як складний комплекс взаємопов'язаних і взаємодіючих змінних. Сутність системного підходу в проходженні найбільш загальних форм організації і управління полягає у вивченні системи як цілого, взаємодії між її частинами, дослідження процесів, які пов'язують частини системи з її цілями. Системний підхід – це сукупність методів, використовуваних при вивченні об'єктів інноваційної діяльності у вигляді системи; це методи дослідження об'єктів як систем. Система містить дві складові:

– зовнішнє оточення – представлено входом у систему, виходом із системи, зв'язком із зовнішнім середовищем, зворотним зв'язком;

– внутрішня структура – це система зв'язаних між собою елементів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід для одержання запрограмованих цілей системи².

Проектний підхід застосовується для будь-якої економічної системи при створенні інноваційних проектів. Принципом проектного підходу є концепція не функцій або процесів, а проекту в цілому, який передбачає створення нового, як правило, одиничного, що не повторюваного продукту, таких як, розробка нового виробу, створення і впровадження нової технології, будівництво об'єкта та ін. Господарська діяльність в цьому випадку розглядається як сукупність виконуваних проектів, кожен з яких має фіксований початок і закінчення.

Структурний підхід заснований на використанні різних типів організаційної структури, як правило, ієрархічної. У цьому випадку організація і управління господарською діяльністю здійснюються за структурними елементами (бюро, відділи, департаменти та ін.), а їх взаємодія – через посадових осіб (керівників відділів, департаментів, тощо) і структурні підрозділи вищого рівня.

При комплексному підході поєднують комплексність і системність та враховуються найважливіші взаємопов'язані і взаємозалежні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища – технологічні, економічні, екологічні, організаційні, демографічні, соціальні, психологічні, політичні та ін. аспекти менеджменту. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблему не буде повністю вирішено. Наприклад, при проектуванні нових знарядь праці показникам екологічності й ергономічності часто не приділяється належної уваги, це приводить до того, що вони відразу стають неконкурентоспроможними. Помилкою при формуванні нових або реорганізації старих структур є неприйняття в увагу соціальних і психологічних аспектів.

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення. Після визначення таких функцій створюються кілька альтернативних об'єктів. Для виконання визначених функцій вибирається той з об'єктів, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Ланцюжок розвитку об'єкта: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміна структури системи. За таких умов до керування застосовується в основному предметний підхід, при якому вдосконалюється існуючий об'єкт.

Метою поведінкового підходу є надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей, творчих здатностей на основі застосування концепцій поведінкових наук щодо побудови й системи управління. Правильне застосування поведінкових наук завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і економічної системи в цілому. Щоб ефективно рухатися назустріч мети, керівник повинен координувати роботу й змушувати або стимулювати людей виконувати її³.

¹ Чухно, І.А. (2015). Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Теорія та практика державного управління, вип. 1 (48), 165-170.

² Холод, Б.І., Зборовська, О.М. (2010). Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*, 1(32), 48-54.

³ Робінс, С., Де Ченцо, Девід А. (2002). *Основи менеджменту*. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи».

**Теоретико-методологічні підходи інноваційного менеджменту
в розвитку сучасних регіонів**

Підходи	Характеристика	Критерії ефективності
Системний підхід	Методологія дослідження об'єктів як систем. Сукупність методів, використовуваних при вивченні об'єктів інноваційної діяльності у вигляді системи.	Дозволяє зосередити увагу не на одному елементі, а на їх сукупності та означає аналіз не окремо, а в системі, тобто певному зв'язку елементів цієї системи.
Проектний підхід	Сукупність прийомів, операцій оволодіння певною областю практичного або теоретичного знання, спосіб організації пізнання. Він передбачає концентрацію наявних та залученню зовнішніх ресурсів для досягнення конкретних, актуальних, вимірюваних, чітко визначених у часі цілей та досягнення їх через детальне опрацювання проблеми (технологію), яка повинна завершитися реальним практичним результатом.	Передбачає чіткий розподіл керівництвом цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту; дозволяє мінімізувати ризики за рахунок ретельної підготовки проекту та плану-графіка впровадження; надає можливість здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проекту.
Структурний підхід	Припускає використання поділу праці, охоплення контролем, децентралізації і департаменталізації, застосовується для забезпечення основних елементів діяльності і взаємозв'язків між ними.	Дозволяє забезпечити координацію елементів діяльності та взаємодії між ними.
Маркетинговий підхід	Передбачає орієнтацію діяльності суб'єкта та його керуючих підсистем при вирішенні будь-яких завдань на задоволення потреб споживача.	Пріоритет вимог ринку перед усіма іншими міркуваннями, включаючи виробничі і фінансові.
Комплексний підхід	Враховуються технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні) аспекти менеджменту і їхнього взаємозв'язку.	Враховує входні в структуру досліджуваної системи взаємопов'язані фактори, які впливають на проблему, що вирішують взаємозв'язок, комплексність і системність.
Функціональний підхід	Потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Об'єктом аналізу є комплекс функцій, які воно виконує суб'єкт господарювання.	дозволяє побудувати безліч інших алгоритмів; визначити єдині і обов'язкові принципи побудови технічних систем в межах теорії функціональної організації.
Поведінковий підхід	Метою є надання допомоги працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здатностей на основі застосування концепцій поведінкових наук в системі управління.	Дозволяє підвищити ефективність за рахунок підвищення ефективності залучення людських ресурсів.
Процесний підхід	Одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодій в рамках цієї структури (процесів).	Орієнтація на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.
Оптимізаційний підхід	Полягає в досягненні максимально можливих кінцевих результатів при раціональних витратах часу на менеджмент.	Враховує принципи системності, конкретності і заходи; інженерні розрахунки, методи оптимізації, математичних і статистичних оцінок та аналізу, експертних оцінок.
Ситуаційний підхід	Ситуаційний підхід концентрується на придатності різних методів управління визначається конкретною ситуацією; вивчає ситуаційні відмінності між суб'єктами й усередині самих суб'єктів.	Можливість охоплення різних методів управління, які повинні застосовуватися в залежності від конкретної ситуації (взаємодії із зовнішнім середовищем)

Процесний підхід розглядає функції менеджменту як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних взаємозалежних дій по стратегічному маркетингу, плануванню, організації бізнес-процесів, обліку й контролю, мотивації, регулюванню, тощо.

Сутність оптимізаційного підходу полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, методів оптимізації; математичних і статистичних методів, експертних оцінок, системи балів й ін. У менеджменті важливо застосовувати найбільш точні методи аналізу, прогнозування й оптимізації управлінських рішень. Оптимізаційний підхід реалізується також шляхом установлення залежностей між техніко-організаційними й економічними показниками, вивчення механізмів чинності закону масштабу й закону економії часу, закону взаємозв'язків витрат у сферах виробництва й споживання, залежностей між показниками якості товару й витратами в сфері його виробництва й ін.¹

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що застосування тих чи інших методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує безліч наявних факторів та особливостей як в середині господарської системи, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного кращого способу управляти об'єктом. Найефективнішим підходом та методом управління у конкретній ситуації є той, що найбільше відповідає даній ситуації, максимально адаптований до неї. Застосування ситуаційного підходу засновано на альтернативності досягнення однієї й тієї ж мети під час прийняття або реалізації управлінського рішення (планів і т.д.), врахування непередбачених обставин².

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми системи менеджменту при рішенні будь-яких завдань на споживача. Використання теорії маркетингу в сучасному територіальному управлінні дозволяє вважати ключовим показником успіху максимальне задоволення потреб мешканців території, створення більш привабливих, ніж на інших територіях, умов проживання і розвитку діяльності комерційного та некомерційного характеру. Варто відмітити, що інноваційна складова в системі розвитку регіонів дозволяє охоплювати потреби цільових споживачів, орієнтуючись на територіальний маркетинг, метою якого є посилення ефекту від реалізації своїх та залучених ресурсів території.

Вивчаючи методологічні підходи і комплексне застосування їх у наукових дослідженнях, вважаємо, що організаційно-економічне забезпечення інноваційної діяльності території охоплює декілька підходів щодо вирішення завдань ефективного розвитку території, що дозволяє об'єднувати елементи всіх типів управління та визначити зміст інноваційності і його складових. Процес пошуку і впровадження інновацій щодо регіонального розвитку з роками стає лише інтенсивніше і складніше та вимагає використання такого підходу і методу, що передбачає чіткий розподіл цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту за рахунок сукупності прийомів, операцій оволодіння певною областю знань, способу організації пізнання.

Органічне поєднання традиційних та інноваційних підходів та методів в системі управління, максимальне врахування поточного стану, потенціалу та інтересів розвитку конкретних регіонів, дозволить сформулювати обґрунтовану і дієву систему управління регіональним розвитком, що здатна подолати існуючі проблеми та перешкоди в управлінні регіональним розвитком та вирішити наявні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів. Можливість поєднання декількох підходів передбачає система організаційно-управлінських інновацій, яка викликає необхідність пошуку ефективного використання безперервних й добре відрегульованих сучасних підходів та методів управління та уможливує реалізацію потреб громади у розвитку території. Отже, саме від рівня та якості забезпечення системи організаційно-управлінських інновацій у розвитку території залежить ефективне функціонування інституту місцевого самоврядування, якого можливо досягти за умов раціонально побудованого механізму управління та сприяння впровадженню інновацій.

У свою чергу, під «системою організаційно-управлінських інновацій» в регіоні ми розуміємо організаційне складне ціле, що складається з сукупності елементів та зв'язків, що характеризують взаємодію та вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, їх вплив на соціально-економічний розвиток регіону або сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність та враховують зовнішній та внутрішній вплив щодо розвитку регіону у взаємодії з яким виявляються її властивості.

¹ Жигалов, І.Т. (1994). *Основи менеджменту і управлінської діяльності*: підручник. Київ: Вища школа.

² Федулова, Л.І., Фролова, Г.І. (2007). *Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект*. Київ: Науковий світ.

В процесі вирішення питань соціально-економічного розвитку територій, важливе місце має належати розробці моделі соціально-економічного розвитку регіону на інноваційній основі (рис. 1). На нашу думку, управління усуненням перешкод якісному розвитку можна ототожнювати з відповідним менеджментом і визначити як систему управління суб'єктом господарювання, що має комплексний системний характер. Вона спрямована на запобігання чи усунення несприятливих для розвитку явищ, подій і ситуацій завдяки використанню усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення і реалізації спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дає змогу уникнути можливого тимчасового скрутного становища, зберегти і примножити ринкові позиції за допомогою розроблення інноваційних продуктів та інноваційного розвитку економічного суб'єкта загалом¹.

Застосування інноваційних підходів до регіонального розвитку має бути зорієнтовано на посилення внутрішньої мотивації на регіональному (місцевому) рівні до соціально-економічного зростання; створення на регіональному рівні ефективних господарських структур, орієнтованих на інтенсифікацію використання наявного на місцях ресурсного потенціалу; формування на регіональному (та міжрегіональному) рівні конкурентних виробничих систем інноваційного типу; першочергове задоволення внутрішніх потреб територій за рахунок власних і залучених ресурсів².

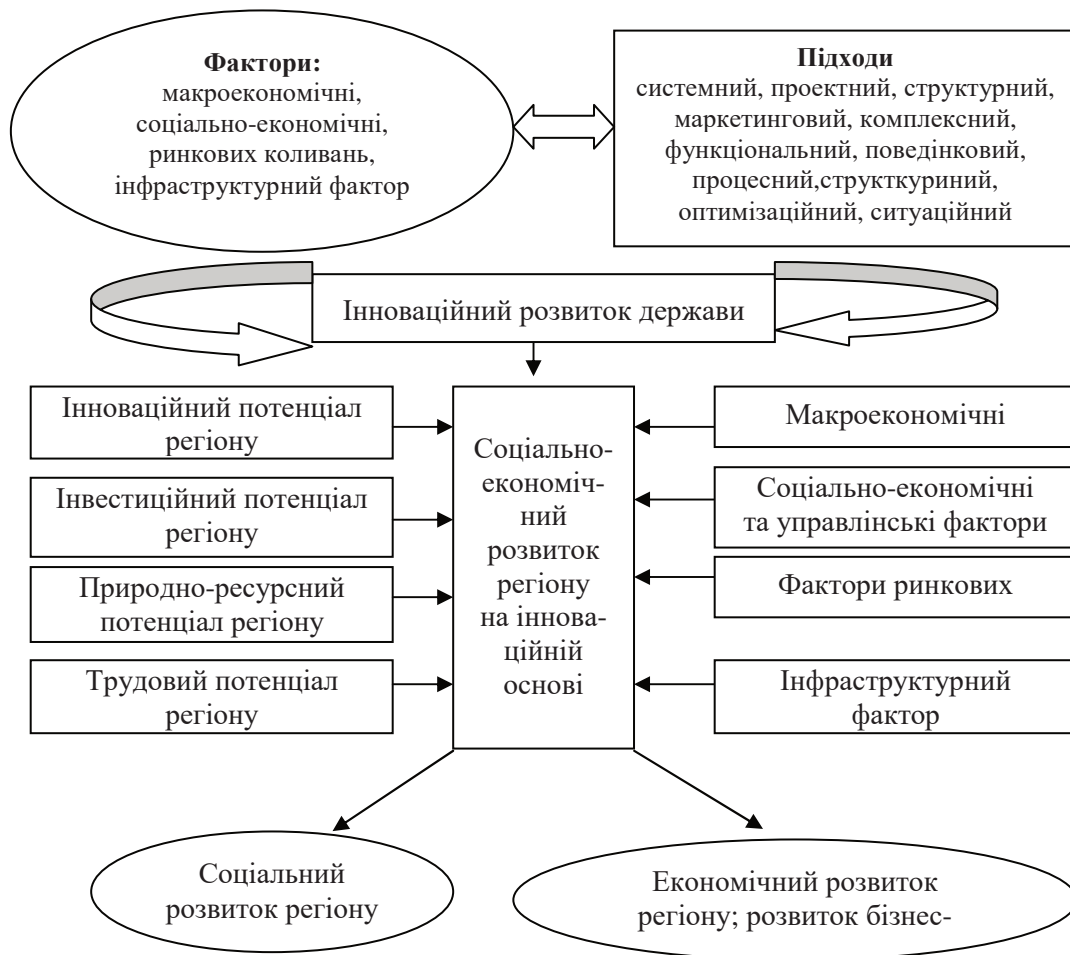


Рис. 1. Модель соціально-економічного розвитку регіону на інноваційній основі

¹ Юринець, З.В. (2013). Управління усуненням перешкод інноваціям на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць*. Одеса: Видавничий центр Одеського національного економічного університету, вип. 2 (49), ч. 2, 127-131.

² Біла, С.О., Жаліло, Я.А., Шевченко, О.В., Жук, В.І. та ін. (2011). *Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп.* Київ: НІСД.

Говорячи про ефективний розвиток територій на основі системного підходу, необхідно враховувати не лише соціально-економічні складові, а й розглядати регіон як систему, вплив на одну із складових якої викличе зміни в інших складових, а негативні показники в якійсь із сфер призведуть до загального погіршення стану розвитку регіону. Таким чином, забезпечення позитивної динаміки регіонального розвитку є можливим лише при формуванні і реалізації такої політики державного управління регіональним розвитком, що розглядатиме регіон як систему і буде спрямована на забезпечення поступального покращення всіх сфер його діяльності.

Поряд з системним підходом має враховуватися і комплексний, щодо ефективного розвитку територій та соціально-економічного розвитку в цілому. Тобто застосування інноваційного менеджменту в регіонах має розглядатися як єдине ціле, в межах якого комплексно досліджуються всі елементи організаційно-управлінського забезпечення на кінцевий результат його функціонування в перспективі.

Здійснення та результати інноваційного розвитку в країні та кожного суб'єкта господарювання залежать від численних факторів, таких як ступеня накопиченого наукового та науково-технічного потенціалу, науково-дослідних розробок та їх впровадження у виробництво, безумовно від формування та використання інноваційних комплексів та стратегій, які багато в чому визначають конкурентоспроможність інноваційно-активних підприємств на певних територіях, від накопичених людських, фінансових та природних ресурсів та інших показників.

Висновки. Таким чином, для вирішення проблем регіонального розвитку в сучасних динамічних умовах необхідним вважається застосування інноваційних підходів в управлінні ними. Обґрунтоване і виважене застосування інноваційних підходів в управлінні регіональним розвитком на засадах системності та комплексності є необхідною умовою та запорукою стабілізації соціально-економічного стану регіонів в поточному періоді та забезпечення умов для їх подальшого розвитку. Перспективи подальших розвідок з цієї проблематики полягають у визначенні особливостей застосування окремих інноваційних підходів в управлінні регіональним розвитком з точки зору конкретних умов та забезпечення комплексного розвитку регіонів України.

References:

1. Bila, S.O., Zhalilo, Ia.A., Shevchenko, O.V., Zhuk, V.I. та in. (2011). *Innovatsiini pidkhody do rehionalnoho rozvytku v Ukraini: analit. dop.* [The innovative approaches to the regional development in Ukraine: analytical report]. Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
2. Zhyhalov, I.T. (1994). *Osnovy menedzhmentu i upravlinskoï diialnosti: pidruchnyk* [The fundamentals of management and management activity]. Kyiv: Vyshcha shkola. [in Ukrainian].
3. Zabarna, E.M., Smorodynova, A.S. (2015). Vazheli stymuliuvannia ta otsinky innovatsiinoho rozvytku [The incentive levers and assessments of innovative development]. *Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment. Collection of scientific articles*. Pegasus Publishing, Lisbon, Portugal, 43-47. [in Ukrainian].
4. Kryvenko, L.V., Mylashenko, V.M. (2011). Formuvannia innovatsiinoï modeli rozvytku Ukrainy – zaporuka ekonomichnoho zrostantia [Formation of an innovative model of Ukraine's development is a guarantee of economic growth]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy* [The Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking], no. 2 (31). [in Ukrainian].
5. Nosyriev, O.O. (2014). Menedzhment rehionalnoho innovatsiinoho rozvytku [Management of regional innovative development]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [The Strategy of economic development of Ukraine], no. 34, 102-107. [in Ukrainian].
6. Robins, S., De Chentso, Devid A. (2002). *Osnovy menedzhmentu* [The fundamentals of management]. Kyiv: Vydvo Solomii Pavlychko «Osnovy». [in Ukrainian].
7. Fedulova, L.I., Frolova, H.I. (2007). *Sytuatsiinyi menedzhment: naukovo-metodolohichnyi aspekt* [Situational management: scientific and methodological aspect]. Kyiv: Naukovyi svit. [in Ukrainian].
8. Kholod, B.I., Zborovska, O.M. (2010). Systemnyi pidkhid – osnova suchasnoho upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv [The system approach is the basis of modern management of the activity of industrial enterprises]. *Akademichnyi ohliad* [The academic review], no. 1(32), 48-54. [in Ukrainian].
9. Chukhno, I.A. (2015). Innovatsiini pidkhody v upravlinni rehionalnym rozvytkom. Napriamy reformuvannia systemy mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [The inovative approaches to regional development management. The directions of reforming of the system of local self-government in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [The theory and practice of state government], vol. 1 (48), 165-170. [in Ukrainian].
10. Iurynets, Z.V. (2013). Upravlinnia usuneniam pereshkod innovatsiam na pidpriemstvi [Management of the removing of obstacles to the innovation at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: Zbirnyk naukovykh prats* [The Bulletin of social and economic research: the collection of scientific articles]. Odesa: Vydavnychiy tsentr Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, vol. 2 (49), p. 2, 127-131. [in Ukrainian].