

5. Израэль Ю.А. Концепция мониторинга состояния биосферы // Мониторинг состояния окружающей природной среды / Ю.А. Израэль – Л. : Изд-во "Нева", 1997. – С. 10–25.

6. Пугачова М.В. Концептуальні основи статистичного моніторингу / М.В. Пугачова, Д.Д. Айстраханов, Ю.Р. Валькман, В.А. Головкин, В.І. Карпов // НДІ статистики Держкомстату України. – К., – 2003. – 344 с.

7. Дрига С.Г. Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки : монографія / С.Г. Дрига. – К. : Вид-во "Либідь", 2009. – 459 с.

8. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України "Методичні рекомендації здійснення моніторингу умов ведення бізнесу в Україні" від 03.10.2011 р., № 73. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-zdiisnennja-moni-doc71669.html>.

9. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я.М. Кашуба // Економіка та держава : наук.-практ. журнал. – 2011. – № 9. – С. 16–17.

10. Наказ Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва "Методичні рекомендації щодо формування і реалізації регіональних та місцевих програм розвитку малого і середнього підприємництва" від 18.09.2012 р., № 44. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.dkrp.gov.ua/info/491>.

11. Левшук А.А. Тіньовий сектор діяльності суб'єктів малого підприємництва України: соціально-економічний аспект та шляхи подолання / А.А. Левшук // Матеріали сайту Scientific World. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.sworld.com.ua/konfer27/452.pdf>.

12. Клейнер Г.Б. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России / Г.Б. Клейнер // Стратегическое планирование и управление : Материалы круглого стола. – М. : Изд-во "Научный эксперт". – 2011. [Электронный ресурс]. – Доступный з http://www.kleiner.ru/arpab/sovros_2011.html.

Кашуба Я.Н. Формирование информационных каналов мониторинга для развития и поддержки предпринимательства

Применен системный подход к организации мониторинга системы предпринимательства, уточнено содержание целей, субъектов, объектов, связей и функций системы мониторинга. Автор придерживается мысли, что предпосылкой для мониторинга является стратегия управления, на основе которой разрабатывается стратегический план с выделением базовых сценариев. Целью мониторинга является исследование соответствия полученных результатов запланированным, определение точки перехода между альтернативными траекториями или ситуации, которая нуждается корректировки конечной цели. Предложена схема информационных каналов системы мониторинга.

Ключевые слова: мониторинг, предпринимательство, объединение предпринимателей, государство, системный подход.

Kashuba Ya.M. Forming informative channels of monitoring with the purpose of development and support of entrepreneurship

In the article is the systems approach is used for organization of monitoring of the system of entrepreneurship. Maintenance of aims, subjects, objects, connections and functions of the monitoring system is also specified. An author adheres to the idea, that pre-condition for monitoring is management strategy on the basis of that a strategic plan is developed with the selection of base scenarios. A monitoring aim is research of accordance of the got results pre-arranged, determination of transit between alternative trajectories or situation that needs adjustments of ultimate goal point. An author offer the chart of informative channels of the system.

Keywords: monitoring, entrepreneurship, business associations, the state, the systems approach.

УДК 658.589.366

Доц. Р.С. Сорока, канд. екон. наук – Львівський ДУВС;
здобувач М.П. Сорока – НЛТУ України, м. Львів

ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпеченню та підвищенню економічної безпеки підприємства сприятиме превентивна політика в цій галузі. Визначено суть інформаційно-аналітичної діяльності та уточнено її понятійно-категоріальний апарат. Обґрунтовано роль інформаційно-аналітичної діяльності у формуванні ефективної системи економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

Ключові слова: економічна безпека, інформаційно-аналітична діяльність, суб'єкти підприємництва, аналітичний процес.

Постановка проблеми. Нестабільність та невизначеність зовнішніх чинників функціонування суб'єктів підприємництва (нестабільність політичної та соціально-економічної ситуації в державі, регулярна корекція нормативно-правового забезпечення, асиметричний доступ до інформації, корупція тощо) зумовлюють необхідність постійної концентрації зусиль на зменшенні негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Відповідно це і визначає необхідність формування ефективної системи економічної безпеки суб'єктів підприємництва.

В організації комплексної системи економічної безпеки не останнє місце займає інформаційно-аналітична діяльність. На практиці інформаційно-аналітична діяльність є основним змістом будь-якої діяльності, спрямованої на організацію економічної безпеки суб'єктів підприємництва. Причина цього полягає у природному виборі найбільш раціональних та ефективних механізмів гарантування безпеки, а також у можливості їхнього застосування у цьому випадку.

Актуальність дослідження. Проблеми формування економічної та фінансової безпеки викликають значний науковий інтерес. Різноманітні теоретичні засади формування економічної безпеки суб'єктів підприємництва, зокрема в узагальненому вигляді, деякі аспекти інформаційно-аналітичної діяльності висвітлено у працях Є.В. Позднішева, Е.В. Черегнеця, І.П. Мойсеєнко, Л.А. Мачкура [1–6]. Незважаючи на те, що в загальному плані комплекс проблем формування економічної безпеки сформульовано та досліджено достатньо повно, питання інформаційно-аналітичної діяльності, як і її компоненти, потребують подальшого науково-теоретичного обґрунтування.

Метою роботи є визначення суті та ролі інформаційно-аналітичної діяльності у формуванні ефективної системи економічної безпеки суб'єктів підприємництва та уточнення її понятійно-категоріального апарату.

Виклад основних положень. Будь-які дії з організації безпеки можна відобразити в межах двох досить незалежних стратегій: реакції та превенції.

Реактивний підхід припускає таку схему розвитку подій: шкідлива дія – опір (стійкість) – компенсація. Він є абсолютно необхідним, однак за своєю природою є витратним і небезпечним, оскільки спочатку допускає шкідливу дію, а вже потім – компенсаційну реакцію (в найкращому разі). Цілком очевидно, що реактивний підхід варто залишати на крайній випадок, коли не спрацьовує політика превенції. В ідеалі, підприємству варто прагнути

ти отримувати випереджальну інформацію, завдяки якій можна вже на далеких підступах розпізнавати реальні загрози та заздалегідь обходити або нейтралізувати їх.

Найвищий ступінь раціональності передбачає застосування найуспішнішої стратегії досягнення стану безпеки, а конкретно – зміщення центру ваги зусиль у бік превенції та зниження питомої ваги суто реактивних дій. Аналізуючи взаємозв'язок категорій безпека й інформація, загальним висновком є очевидна необхідність ефективної інформаційно-аналітичної діяльності, що включає одержання великого обсягу якісної інформаційної сировини ззовні та з внутрішнього середовища, її швидку переробку й виявлення оптимальних, з погляду безпеки, варіантів поведінки.

Змістом роботи із забезпечення економічної безпеки підприємства є системна, раціонально організована. Випереджальна та агресивна інформаційно-аналітична діяльність, проваджувана специфічними засобами.

Інформаційно-аналітична діяльність – це діяльність служби конкурентної розвідки щодо збирання, систематизування, аналізу, узагальнення, оцінки інформації, яка надходить з різних джерел, та підготовка оцінкової, висновкової та прогностичної інформації для споживачів.

Виділяють два рівні інформаційно-аналітичної діяльності:

1. Інформаційний рівень, що полягає в пошуку, збиранні, зберіганні, поширенні інформації.
2. Аналітичний рівень, що полягає в узагальненні, класифікації інформації, її аналізі й перетворенні, розробці висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів.

Отже, варто розрізняти сам аналітичний процес (аналітику) та інформаційну діяльність. Аналітичний процес – це процес аналізу наявної інформації та створення нового знання, це робота інтелекту. Результатом аналітичної діяльності є вторинні документи, що є інформаційною моделлю не первинного документа, а моделлю проблеми. Водночас, інформаційна діяльність – це обслуговування аналітичного процесу (матеріальне, оперативнотехнічне, архівне тощо).

Не хутяючи важливістю інформаційної діяльності в забезпеченні економічної безпеки суб'єктів підприємництва, що обумовлено передусім асиметричним доступом до інформаційних ресурсів, основну увагу в цьому дослідженні зосередимо на теоретичному обґрунтуванні саме аналітичної діяльності як основи прийняття оптимальних управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Критичний аналіз літературних джерел (тези, Позднишев) дає змогу визначити аналітичну роботу (процес) у формуванні економічної безпеки суб'єктів підприємництва як сукупність дій, що відбуваються в інтересах підвищення ефективності управлінської діяльності й мають на меті пізнання сутності, причин, тенденцій розвитку подій і явищ у сфері безпеки підприємств, розгляд і оцінювання ситуацій, вироблення на основі аналізу й оброблення інформації висновків, рекомендацій, коментарів. Дефініція інформаційно-аналітичної діяльності дає змогу констатувати, що вона є основою інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки суб'єктів підприємництва.

Головною метою інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємництва є своєчасне викриття на ранній стадії заходів безпосередньої підготовки певних сил для заподіяння економічних збитків підприємству, установі або організації та забезпечення відповідних їм дій, а також добування необхідної інформації для планування, підготовки і проведення заходів з метою недопущення можливих дій [3]. На практиці інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва виконується з метою виявлення схем недобросовісної конкуренції, шахрайства, обману у сфері бізнесу, задля використання їх для виключення потрапляння власної організації у ситуації некерowanego ризику [2].

Таким чином, під інформаційно-аналітичним забезпеченням безпеки діяльності підприємства ми розуміємо цілеспрямовану взаємодію людського інтелекту (аналітика) і наявної вихідної інформації (відкритої та/або конфіденційної) з метою отримання споживачем інформації нового вивідного знання, що сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень.

Критичний аналіз літературних джерел дав змогу виділити етапи інформаційно-аналітичної діяльності:

1. Загальне знайомство з проблемою, за результатами якого складається загальний план роботи.
2. Визначення термінів та понять для ясності та однозначності представлення результатів.
3. Збір фактів.
4. Тлумачення фактів – максимальне визначення їх значення. Етап включає оцінку, класифікацію та аналіз фактів.
5. Побудова гіпотези. Гіпотезу можна розглядати як положення, яке полегшує прояснення проблеми, розкриває зв'язок між фактами. Гіпотеза – науковий термін, який у розвідників еквівалентний терміну "інтеграція".
6. Висновки. На цьому етапі приводять докази або заперечення робочих гіпотез, які висувуються на попередньому етапі та роблять відповідні висновки.
7. Викладення. Складення документа в ясній, наочній та доступній формі. Вказується ступінь достовірності кожного твердження, готуються таблиці, діаграми тощо.

Об'єктом інформаційно-аналітичних досліджень є обстановка (оперативна), тобто економічна ситуація, сукупність факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на стан, розвиток і результати суспільних відносин, визначають напрями розвитку оперативної обстановки, форми, методи та засоби, які застосовуються. Зміст інформаційно-аналітичної діяльності полягає у наведенні різноманітних відомостей в логічно обґрунтовану систему залежностей (причинно-наслідкових, просторово-часових тощо), яка дає змогу дати правильну оцінку сукупності фактів та окремих фактів.

Інформаційно-аналітична діяльність безсумнівно є широкою і багатогранною сферою діяльності. Її головною метою є отримання максимальної користі з фактів, які є в розпорядженні, для того, щоб правильно зрозуміти й оцінити ситуацію, бачити її у перспективі, а в підсумку – успішно діяти. Весь інтерес роботи полягає у тому, що використовується величезний набір методів, які успішно застосовують в математиці, логіці, гуманітарних, природни-

чих науках, під час написання історичних досліджень. Інформаційно-аналітична діяльність пов'язана буквально з усім на світі. Для того, щоб така широка і цікава діяльність залишалася в рамках, в яких вона здатна приносити користь, потрібно вміти не витратити час даремно, проявляти тверезість суджень і зосереджувати увагу на найважливішому.

Інформаційно-аналітична діяльність – це процес, внаслідок якого факти перетворюються в довершену продукцію, передбачену для передачі замовнику. Адже будь-яка кількість фактів, найкраще оброблених, занесених у досє, проіндексованих, не має жодної цінності, поки ми не розкриємо їх зміст, зіставимо між собою і передамо іншим у тому вигляді, в якому їх значення буде абсолютно зрозумілим.

Основним результатом інформаційно-аналітичної діяльності є вивідна (аналітична) інформація, відображена у формі доповіді, інформаційної довідки або наукової праці, в якій подаються висновки та рекомендації. Вони абсолютно необхідні для того, щоб робота мала завершений вигляд і могла бути максимально корисною. Висновки є наслідком досягнення поставленої мети. Щоб зробити висновки, потрібно відповісти на запитання: "Що означає це явище?" У багатьох документах переважно читаємо і запам'ятовуємо лише висновки, тобто результати аналізу. Необхідно виявляти якомога більшу турботу про те, щоб у висновках викладались коротко і чітко найважливіші моменти, але водночас стислість не повинна породжувати неправильне сприйняття. Написання висновків потребує найвищої майстерності фахівця.

Для того, щоб аналітична інформація, яка надходить від конкурентної розвідки до власників суб'єкта підприємництва, вплинула на прийняття управлінського рішення, вона повинна бути переконливою. Фахівці виділяють декілька простих рекомендацій, які потрібно враховувати під час подання результатів роботи:

1. Щоб бути переконливим, аналітичний документ повинен насамперед викликати інтерес власників суб'єкта підприємництва завдяки ефективній подачі матеріалу, логічності, зрозумілості, інформаційній насиченості.
2. Переконливий документ зазвичай включає такі основні компоненти:
 - чітке формулювання мети, заради якого його написано (для служби конкурентної розвідки типовою метою є аналітичне забезпечення управлінського рішення);
 - виклад результатів аналізу і синтезу інформації (наприклад погіршення конкурентного положення фірми через зменшення попиту на її продукцію);
 - можливі дії з боку фірми та їхні ймовірні наслідки;
 - оцінка надійності зроблених висновків і рекомендацій, а також можливих наслідків їхньої обмеженої надійності.
3. Ефективність матеріалів конкурентної розвідки може бути значно підвищена завдяки їхньої індивідуалізації відносно управлінського рішення, яке вони забезпечують, і конкретного менеджера, якому вони адресовані. Ця індивідуалізація стосується як моменту подання, так і форми та обсягу матеріалів, що представляють.
4. Обсяг матеріалів, що представляють, практично завжди обмежується можливостями їхнього сприйняття менеджерами, які постійно перевантажені. Разом із тим, чим складніше і важливіше рішення потрібно прийняти, тим більший обсяг інформації повинен вивчити менеджер.

5. Оцінка надійності висновків повинна складатися з оцінок повноти і надійності вихідних даних та ефективності методів їхнього перетворення в аналітичну інформацію. Як було зазначено вище, надійність перетворення істотно знижується під час використання аналітичних методів, що використовують нереалістичні припущення (це стосується багатьох математичних моделей) або здатних використати тільки частину доступної інформації. Істотне підвищення надійності може бути в багатьох випадках досягнуто паралельним застосуванням декількох альтернативних методів аналізу.

5. Чим менш надійною є надана інформація, тим більшу увагу потрібно приділити аналізу можливих наслідків прийняття неоптимального або помилкового рішення.

Таким чином, оптимізація інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень менеджерами вищого рівня управління службою конкурентної розвідки безпосередньо пов'язана з виробленням керівництвом конкурентної розвідки найбільш оптимальної загальної аналітичної стратегії, яка передбачає постійне вивчення інформаційного поля менеджерів вищого рівня управління; забезпеченням керівництвом фірми діяльності конкурентної розвідки необхідними ресурсами для реалізації різних варіантів збирання вихідних даних; застосуванням аналітиками служби конкурентної розвідки різних методів аналітичного оброблення інформації, оскільки переваги однієї технології компенсують недоліки іншої, і, нарешті, поданням релевантної відповідно оформленої інформації у певному місці в певний час, щоб її міг використати споживач інформації для прийняття найбільш ефективного рішення.

Висновки. Розвиток підприємства на всіх рівнях управління потребує відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Одним із важливих завдань, що потребують нагального вирішення, є вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності процесів розвитку підприємства. Недосконалість інформаційно-аналітичної діяльності ускладнює і сповільнює обґрунтування та вибір конкретних напрямів господарського розвитку, збільшує ймовірність помилок, що є основною причиною низької ефективності сучасного бізнесу та незахищеності від дій конкурентів.

Рівень безпеки підприємства тісно корелює з його рівнем інформаційно-аналітичної діяльності, тобто з його інформаційною захищеністю і його спроможністю добувати інформацію, а також не меншою мірою – з його здатністю витримувати шкідливу дію в рамках реактивного підходу.

Перспектива подальших досліджень у цій галузі полягає в обґрунтуванні методології здійснення інформаційно-аналітичної діяльності для забезпечення економічної безпеки суб'єкта підприємництва.

Література

1. Позднішев Є.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (методи та їх застосування) : навч. посібн. / Є.В. Позднішев. – Кн. 1. – К. : Вид-ць "Позднішев", 2007. – 89 с.
2. Информационно-аналитическое обеспечение безопасности негосударственных субъектов экономики: информационно-аналитическая работа в организации // Информационно-

аналитическое обеспечение информации. [Электронный ресурс]. – Доступный з http://www.sir35.ru/safety/inob_4.htm.

3. Чергинець Е.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (збір та пошук інформації) : навч. посібн. / Е.В. Чергинець, А.В. Зайцев, С.В. Позднішев. – Кн. 2 / за заг. ред. Е.В. Позднішева. – К. : Вид-ц "Позднішев", 2007. – 74 с. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.is.svitonline.com/leon2003/book8.html>.

4. Мойсєєнко І.П. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсєєнко, М.Я. Демчишин // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2009. – № 10. – С. 239-245.

5. Мойсєєнко І.П. Особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки банку / І.П. Мойсєєнко, О.А. Мартинюк // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ : зб. наук.-техн. праць. – Сер.: Економічна. – 2011. – № 2. – С. 203-210.

6. Мачкур Л.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03 – "Організація управління, планування і регулювання економікою" / Л.А. Мачкур / Львівський НУ ім. Івана Франка. – Львів, 2003. – 24 с.

Сорока Р.С., Сорока М.П. Значение информационно-аналитической деятельности в обеспечении экономической безопасности предприятия

Обеспечению и повышению экономической безопасности предприятия будет способствовать превентивная политика в данной области. Определена суть информационно-аналитической деятельности и уточнен ее понятийно-категориальный аппарат. Обоснована роль информационно-аналитической деятельности в формировании эффективной системы безопасности субъектов предпринимательства.

Ключевые слова: экономическая безопасность, информационно-аналитическая деятельность, субъекты предпринимательства, аналитический процесс.

Soroka R.S., Soroka M.P. The role of information and analysis to the economic security of the company

Ensure and enhance the economic security of the company will promote preventive policies in this area. Determined the nature of information-analytical and refined its conceptual-categorical aid. Substantiated the role of information and analysis in the formation of an effective security system businesses.

Keywords: economic security, information and analysis, business entities, analytical process.

УДК 65.011

Ст. викл. Ю.С. Хомиш, канд. екон. наук;

ст. викл. Ю.Я. Вовк, канд. екон. наук – Дрогобицький ДПУ ім. Івана Франка

ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто сутність понять інноваційна діяльність та інноваційний процес. Проаналізовано особливості сучасної функціональної моделі управління інноваційними процесами на підприємстві. Досліджено роль, специфіку та складові елементи інформаційного забезпечення в управлінні інноваційною діяльністю підприємств.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інноваційний процес, управління інноваційною діяльністю, інформаційне забезпечення інноваційної діяльності.

Вступ. Враховуючи сучасні тенденції розвитку економіки, інноваційний чинник відіграє ключову роль в діяльності будь-якого суб'єкта ринкової економіки. Впровадження інновацій та ефективне управління інноваційною діяльністю здатне забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

З огляду на активізацію інноваційної діяльності стає пріоритетним елементом науково-технічної та інноваційної політики в Україні, зокрема в тих сферах господарювання, які виступають каталізатором розвитку економіки.

Проблеми активізації інноваційної діяльності можна успішно вирішувати шляхом правильної організації інформаційного забезпечення, яке має істотний вплив на результат функціонування будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в Україні займається достатня кількість науковців, зокрема В.І. Амелюкіна, М.В. Бекетов, Д.С. Гамидов, Т.А. Ісмаїлов, В.А. Кембаєв, Ю.В. Колесник, В.Ю. Кочубей, А.А. Орешенков, Е.С. Селівра, Р.А. Фатхутдінов та багато інших. Однак, це питання і надалі залишається актуальним в наукових публікаціях, оскільки не повною мірою досліджено чинники, що впливають на рівень інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств, не розроблено чітких заходів активізації інноваційної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання за рахунок впливу на їх інформаційне забезпечення тощо.

Постановка завдання. З огляду на зазначене, метою дослідження є здійснення аналізу ролі інформаційного забезпечення в процесі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Результати дослідження. Перш ніж перейти до проблеми інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств, варто уточнити сутність понять інноваційна діяльність та управління інноваційною діяльністю. Отже, відповідно до Закону "Про інноваційну діяльність", інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [1].

Інформаційний ресурс "Вікіпедія" містить таке трактування цього поняття: "інноваційна діяльність – вид діяльності, пов'язаний із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи покращений продукт, введений на ринок, в новий чи покращений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до соціальних послуг" [2].

Аналізуючи інші трактування цього поняття, можна дійти висновку, що інноваційна діяльність підприємства становить комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В ринковій економіці інноваційна діяльність підприємств – один із найістотніших вагомих чинників, які дають змогу підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою комерційних інтересів цього підприємства.

Сутність інноваційної діяльності полягає не лише у винахідництві. Вона передбачає вмилу організацію впровадження новацій, зокрема і створених іншими. Це потребує особливого, новаторського, антибюрократичного стилю мислення менеджерів організації, зорієнтованого на нововведення, координування і узгодження діяльності зі створення та впровадження новацій усіма