

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT INNOVATION OF ENTERPRISE TELECOMMUNICATIONS

**Байрамов С.**

аспірант кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій

*У статті обґрунтовано науковий підхід до формування інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства за блоками, етапами з урахуванням специфіки їхнього функціонування. З'ясовано, що особливості, мета, завдання, інструменти і процедура здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення суттєво змінюються, якщо об'єктом його управління є інноваційний розвиток телекомунікаційного підприємства. Це пов'язано з особливостями складових блоків інформаційно-аналітичного забезпечення: економічного, організаційного, технічного і технологічного. Наголошено, що за наявності якісної і повноцінної інформації можна здійснити точні прогнози показників діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** інформаційно-аналітичне забезпечення, інноваційний розвиток, телекомунікаційне підприємство.

*В статье обоснован научный подход к формированию информационно-аналитического обеспечения инновационного развития телекоммуникационного предприятия по блокам, этапам с учетом специфики их функционирования. Установлено, что особенности, цели, задачи, инструменты и процедура осуществления информационно-аналитического обеспечения существенно меняются, если объектом его управления является инновационное развитие телекоммуникационного предприятия. Это связано с особенностями составляющих блоков информационно-аналитического обеспечения: экономического, организационного, технического и технологического. Отмечено, что при наличии качественной и полноценной информации можно осуществить точные прогнозы показателей деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** информационно-аналитическое обеспечение, инновационное развитие, телекоммуникационное предприятие.

*In the article the scientific approach to the formation of information and analytical support of innovative telecommunications company, for blocks phases to the specifics of their operation. The paper found that the characteristics, purposes, objectives, instruments and procedure implementation of information and analytical support change significantly if the object of his administration is the development of innovative telecommunications company. This is due to the peculiarities of constituent units of information-analytical support: economic, organizational, technical and technological. Emphasized that the presence of high quality and complete information possible to make accurate predictions of performance indicators of the company.*

**Keywords:** information and analytical support, innovative development, telecom company.

**Постановка проблеми.** Ефективність та сталість інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства суттєво залежить від функціонування його системи управління, важливою частиною якої є інформаційно-аналітичне забезпечення. Ключовим завданням останнього для телекомунікаційних підприємств, що обрали інноваційний шлях розвитку, стає пошук управлінських інструментів, які дозволять використати особливості телекомунікаційних інновацій для підвищення ефективності інноваційного розвитку на тлі одночасного зменшення трудомісткості його інформаційно-

аналітичного забезпечення. Відповідно до цього набувають актуальності теоретичні, методичні і прикладні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств здійснили такі відомі вчені: О. Амоша, І. Бузько, О. Виноградова, В. Геєць, О. Гудзь, С. Ілляшенко, А. Ковальов, М. Меркулов, Л. Смоляр, П. Стецюк,

Л. Федулова, М. Шарко, М. Юдін та деякі інші. Проте формування інформаційно-аналітичного забезпечення процесу інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства розглянуто науковцями поверхово. Зокрема, недосконалими є аналітичне забезпечення процесів його формування та застосування, методи та інструментарій. Практично поза увагою залишається також такий ключовий фактор інноваційного розвитку, як сучасні інформаційні технології.

**Метою статті** є обґрунтування наукового підходу формування інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства за блоками, етапами з урахуванням специфіки їхнього функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Слід зазначити, що ключовою особливістю управління інноваційним розвитком телекомунікаційного підприємства вважається забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику. Як наслідок, однією з головних складових інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком є інформаційна складова. У загальному розумінні під інформаційним забезпеченням розуміють наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем [6, с. 260]. У наукових публікаціях знаходимо різноманітні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення: як інформаційного обслуговування управління; як заходів зі створення інформаційного середовища управління [3, с. 2–15]; як сукупності дій із надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю [2, с. 14]. Таким чином, виходячи з визначень категорії «інформаційне забезпечення», доцільно виділити ключові його функції в процесі управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств:

– функція зв'язку інноваційних процесів із ринковим середовищем, що є постійною кореляцією зовнішнього середовища з процесами інноваційного розвитку на підприємстві, з метою відбору релевантної інформації для збільшення ефективності інноваційної діяльності, адже за своєю специфікою телекомунікаційна діяльність потребує великої кількості різної інформації для забезпечення конкурентоспроможності на телекомунікаційному ринку;

– функція забезпечення зв'язку між підсистемами інноваційного процесу телекомунікаційного підприємства (між різними підрозділами та структурними одиницями);

– аналітико-прогностична функція, що є інструментом забезпечення аналізу, оцінки ефективності та доцільності управління інноваційним розвитком, здійснюється з метою постійного моніторингу конкурентних позицій підприємства.

Спираючись на зазначене, доцільно окреслити структуру системи інформаційного забезпечення управління інноваційним розвитком та її основні складові елементи. До основних елементів системи інформаційного забезпечення належать: інформаційні технології, інформаційні ресурси та інформаційний масив.

До інформації зовнішнього середовища належать: нормативно-правові акти, інформаційні комп'ютерні мережі, економічна, політична, технічна література. Внутрішня звітність, як джерело інформаційних ресурсів у процесі управління інноваційною діяльністю є даними різних структурних підрозділів підприємства. Експертні висновки, як джерело інформаційних ресурсів для забезпечення управління інноваційним розвитком телекомунікаційного підприємства, є сукупністю інформації, отриманої від вузькоспеціалізованих фахівців (сторонні, запрошені аналітики, споживачі, різні експерти). Дані спеціалізованих досліджень – це інформація, отримана із спеціалізованих організацій, які займаються постачанням поточної інформації на вимогу. Сучасні дослідження демонструють, що 90% необхідної інформації можна одержати з публічних джерел. Серед них: особистий досвід, сайти, журнали, газети, ділові звіти, галузеві конференції, колеги тощо.

У сучасному, глобалізованому суспільстві, управління інноваційним розвитком можливе лише за умов володіння релевантною інформацією. Тому чітке виокремлення ієрархії інформаційних потоків допомагає насамперед переконатись, що вартість інформації не перевищує її цінності, та що не існує більш легкодоступних каналів їх отримання, передачі та обробки.

Важливою складовою інформаційного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства є інформаційні технології. Інформаційні технології в системі інформаційного забезпечення процесів інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства є сукупністю технічних засобів і програмних продуктів, а також методик реєстрації, зведення, обробки, накопичення і використання управлінської інформації в процесі управління інноваційним розвитком на основі застосування засобів програмного забезпечення різних рівнів.

Як стверджують Т. Калінеску, О. Кирилов [10, с. 84], наявність на підприємствах якісного інформаційного забезпечення, побудованого на основі цілісної інформаційної системи та впровадження сучасних інформаційних технологій на 50% спрощує виконання організаційно-управлінських та технологічно-контрольних функцій ланцюгів учасників економічних відносин, та на 70% спрощує ведення обліково-звітної діяльності. Тому впровадження інформаційних систем на телекомунікаційному підприємстві забезпечує його конкурентними перевагами, а інформаційні системи стають активним ресурсом управління його інноваційним розвитком.

У загальному розумінні сутність інформаційного забезпечення інноваційного розвитку полягає в тому, що воно засноване на технологічних процесах пошуку, збору, обробки та передачі інформації для досягнення мети – доведення інформації до користувачів для прийняття ними науково-обґрунтованих рішень.

Аналіз інформаційного середовища телекомунікаційних підприємств засвідчує, що наявні інформаційні системи не відповідають умовам максимальної ефективності, оскільки: канали одержання інформації із зовнішнього середовища є нестійкими та слабкоформованими; практично немає маркетингової складової; внутрішні інформаційні потоки є нерегульованими та позбавленими оптимальності внаслідок поганої організації документообігу між підрозділами підприємства, високого ступеню однотипності документального потоку, неналежної підготовки, низького змістовного наповнення тощо, а занчить не можуть адекватно описувати реальний перебіг інноваційних процесів на підприємстві, що логічно зумовлює необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку відповідно до інформаційних потреб телекомунікаційного підприємства.

Оскільки процес прийняття ефективних стратегічних рішень є результатом синергічної дії керівників різних рівнів, міцності та активності зв'язків між ними, доцільно впровадження локальних мереж комп'ютеризованих робочих місць, які сприятимуть інтеграції функцій управління на основі компетентнісного підходу та проблемної спеціалізації менеджменту, забезпечать колективну технологію управління, внесуть життєво необхідний сьогодні елемент гнучкості у структуру управління телекомунікаційним підприємством. Акцентуємо, що серед багатьох традиційних функцій сьогодні необхідно зробити акцент на розробку і контроль за виконанням перспективних планів інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

Ступінь досконалості каналів зв'язку, комунікації й ІТ-технології здійснюють безпосередній вплив на організаційну структуру, що обумовлює сьогодні еволюцію організаційних структур від лінійних ієрархічних до адаптивних зі складною конфігурацією [8]. Надзвичайну актуальність цієї проблеми зумовлює той факт, що чинний механізм не забезпечує сьогодні реальних економічних умов для інноваційного розвитку вітчизняних телекомунікаційних підприємств. Розвиток організаційних структур природно повинен слідувати за вдосконаленням каналів зв'язку та комунікацій, тим часом практика багатьох телекомунікаційних підприємств демонструє протилежну тенденцію пристосуванням до сталих організаційних форм. Нині спостерігається невідповідність між новими техніко-технологічними вимогами і традиційною системою управління, важкою та інертною до сприйняття досяг-

нень науки і техніки. Традиційно нововведення реалізуються в умовах лінійно-функціональної структури управління, яка сьогодні стає перешкодою на шляху гнучкого пристосування їх до змін оточуючого середовища, гальмує процес інновацій та інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств. Саме під кутом зору забезпечення реалізації стратегічних планів підприємства, активізації інноваційних процесів слід сьогодні розглядати процес удосконалення організаційної структури та інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління науковці розглядають як належно утворений комплекс інформаційних, організаційних, технологічних, програмно-цільових елементів та частин, який забезпечує високу ефективність прийнятих рішень шляхом практичного й доцільного застосування інформаційних даних [14]. Необхідність інформаційно-аналітичних досліджень зумовлена не тільки наявністю інформаційних бар'єрів, які перешкоджають одержанню потрібної інформації, а й дефіцитом часу в діяльності споживача інформації [14].

Вчені дають різні, проте подібні за змістом визначення інформаційно-аналітичного забезпечення:

Інформаційно-аналітичне забезпечення це забезпеченість підприємства якісною аналітичною інформацією та захист його інформаційного середовища завдяки збору та аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації, розробки на її основі планів та прогнозів розвитку підприємства [11].

Інформаційно-аналітичне забезпечення повинно об'єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації, а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища [9].

Інформаційно-аналітичне забезпечення будується на підставі забезпечення необхідної інформації робіт з адміністративного управління, яке здійснюється в разі адмініструванні виконання комплексу агрегованих робіт щодо зміни в маркетинговій діяльності [1].

Під інформаційно-аналітичним забезпеченням діяльності підприємства розуміється цілеспрямована взаємодія 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 [13].

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління є сукупністю організаційних, методичних та інтелектуальних видів діяльності зі збору, систематизації, аналізу, зберігання, використання та поширення інформації щодо різних аспектів функціонування системи [7].

Інформаційно-аналітична діяльність – це особливий напрям інформаційної діяльності,

пов'язаний із виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності [14].

Аналітична обробка інформації необхідна для здійснення оптимізації управлінських рішень, наукового аналізу подій як цілісного явища, розробки стратегії і тактики управління на відповідному рівні управління, визначення ефективності застосовуваних управлінських заходів, внесення пропозицій із їхнього вдосконалення тощо [5].

З урахуванням вище приведених наукових підходів до означення інформаційно-аналітичного забезпечення, а також на основі власних досліджень, інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства доцільно визначити в таких трьох аспектах:

– як комплексну невід'ємну складову системи управління інноваційним розвитком підприємства, яка містить збір, оброблення, використання, зберігання й аналіз інформаційних даних щодо ефективності впровадження інноваційних змін, і реалізується шляхом створення системи інформаційних даних, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку;

– як цілеспрямовану комплексну багатоконпонентну взаємодію управлінського персоналу на потік вхідної інформації з метою отримання якісної картини стану інноваційного розвитку підприємства;

– як різнобічний і всеохоплюючий процес формування й передавання наявної аналітичної інформації з метою забезпечення обґрунтованості й ефективності прийняття рішень для досягнення запланованого рівня інноваційного розвитку.

Інформаційно-аналітичне забезпечення містить у собі відповідні компоненти й послідовні етапи. Зокрема, інформаційний (методики забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, методики обліку витрат, розрахунок даних щодо подальшого інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства); аналітичний (методики оцінки ефективності впровадження інновацій, економічний і фінансовий аналіз показників забезпечення встановленого рівня інноваційного розвитку, методики прийняття стратегічних управлінських рішень щодо досягнення визначеного рівня інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, методики представлення оброблених інформаційних даних); методичний (застосування економіко-математичних моделей, методів економічного й фінансового аналізу тощо) [14].

Ураховуючи наведене, інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства як комплексний процес, матиме етапи:

– попередній: пошук, збір, накопичення, зберігання інформаційних даних щодо стану інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;

– основний: первинне узагальнення отриманої інформації, розрахунок показників ефективності інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, здійснення прогнозів, аналіз і перетворення інформаційних даних;

– аналітично-прогнозний: завершальне узагальнення результатів аналізу, формулювання висновків, рекомендацій, здійснення планування, прогнозування, контроль.

Крім того, інформаційно-аналітичне забезпечення містить не лише прогнози показників діяльності підприємства, а й аналіз ефективності ведення бізнесу, на основі якого здійснюється розробка стратегічних планів і програм подальшого розвитку організації. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення потребує постійного і безперебійного збору й обробки значного обсягу інформаційних даних, а також відстеження й аналізу якості отримуваної інформації, перевірки її на достовірність.

Усі завдання, які розв'язують у контурі інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, мають на меті забезпечити керівництво підприємства якісними інформаційними даними, необхідними і достатніми для прийняття управлінських і стратегічних рішень. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства має враховувати особливості його функціонування, структуру послуг, пріоритетні напрями інноваційного розвитку підприємства, інноваційну активність, рівень забезпеченості ресурсами тощо.

Інформаційно-аналітичне забезпечення містить у собі не лише інформацію щодо діяльності підприємства, необхідну для управління ним, а й сукупність технічних засобів, інформаційних технологій та інформаційного забезпечення (інформаційну систему), необхідних для збору, обробки, аналізу, передачі й зберігання інформаційних даних. Найпоширенішими інформаційними технологіями, які використовують для побудови систем управління інноваційним розвитком на підприємствах, є [12, с. 110–115]:

Decision Support Systems, яка передбачає:

– побудову системи підтримки прийняття рішень, заснованих на можливості спільного використання всіма користувачами моделей вирішення конкретних управлінських проблем;

– управлінські інформаційні системи (MIS-management information system);

– Structured System Analyses and Method;

– Computer Aided System Engineering;

– технологія автоматизованого проектування специфікацій;

– системно-технологія;

– процесна технологія.

Також не слід забувати про такі відомі продукти як SAP/R3, Oracle E-Business Suite, Baan IV, Microsoft Business Solutions-Axapta.

На основі дослідження особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства доцільно формувати такі блоки: технічний; технологічний; маркетинговий; економічний; комунікаційний; організаційний.

До функцій управління інформаційно-аналітичним забезпеченням інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства належать: прогнозування інноваційного розвитку; формування цілей інноваційного розвитку; планування інноваційного розвитку; координація інноваційного розвитку (регулювання); організація інноваційного розвитку.

Практичне поєднання складових блоків інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства здійснюється завдяки методам, що проявляється через здійснення таких дій: дослідження обраного сегменту ринку телекомунікацій; вивчення результатів діяльності конкурентів; вибір виду впроваджуваних інновацій; планування діяльності підприємства в розрізі обраних напрямів інноваційного розвитку; складання планів використання матеріальних і нематеріальних активів; економічний аналіз інноваційного розвитку підприємства за визначеними напрямками; аналіз фінансового стану і фінансових можливостей упровадження обраного напряму інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства; розрахунок показників ефективності інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства; виявлення резервів економії матеріальних і людських ресурсів; оцінка необхідних ресурсів для здійснення запланованих заходів; оцінка рівня запасів матеріальних ресурсів; визначення варіантів підвищення ефективності рівня інноваційного розвитку; контроль за рівнем інноваційного розвитку; забезпечення інформаційними даними з міжнародних і національних ресурсів, науково-технічної інформації [4].

У загальному вигляді інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління інноваційною діяльністю телекомунікаційного підприємства можна здійснювати за допомогою різних способів, інформаційних технологій та «особливого» програмного забезпечення. Оперативний збір, обробка та аналіз усього необхідного масиву інформації, створює можливості для:

- здійснення контролю витрат на виробництво та реалізацію інноваційних результатів;
- оперативного інформування менеджменту, що приймає управлінські рішення, про всі події та явища, що відбуваються та мають вплив на перебіг інноваційних процесів на підприємствах;
- забезпечення деталізованими даними на будь-якому рівні, з можливістю їх швидкого переходу до узагальнених даних;

- визначення раціонального розподілу матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- моделювання сценарію інноваційного розвитку.

Для запровадження якісного інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку необхідно вирішити такі завдання:

1) дослідити іноземну практику інформаційно-аналітичного забезпечення науково-технічних інновацій на базі сучасних інформаційних технологій;

2) розробити рекомендації оптимального тематичного формування інформаційної системи на основі аналізу потреб певної цільової групи користувачів-розробників інновацій.

Таким чином, інформаційне та аналітичне забезпечення процесів управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств зводиться до забезпечення рекомендаційними матеріалами щодо освоєння інновацій. До них можна віднести: методики розрахунку індексів інноваційного потенціалу країни, регіону конкурентів; рейтинг інноваційної активності та конкурентоспроможності; дослідження інноваційного профілю та інші методики розрахунку показників інноваційності того чи іншого телекомунікаційного підприємства. Важливо пам'ятати, що якісне аналітичне забезпечення ґрунтується насамперед на якісній та релевантній інформації. Якісне та своєчасне аналітичне забезпечення процесу управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств дозволяє:

- точно сформулювати цілі інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства;
- встановити чітку та логічну послідовність процесу розробки і прийняття управлінських рішень (як варіант – у вигляді стратегічних прогнозів, програм і планів);
- сформулювати обґрунтовані вимоги, яким повинні задовольняти стратегічні прогнози, програми і плани;
- обрати або розробити оптимальну систему показників, що забезпечить проведення належного контролю за якістю здійснення інноваційної діяльності.

Спираючись на вищевикладений матеріал та задекларовані цілі інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств, необхідно здійснити такі кроки:

- впроваджувати процесний підхід до управління;
- забезпечити автоматизацію управління на базі інформаційних систем;
- використовувати сучасні програмні рішення для роботи з договорами на використання авторських та суміжних прав;
- розробити підходи до вирішення інших локальних задач, які виникали в процесі реалізації проектів із удосконалення системи управління телекомунікаційним бізнесом.

**Висновки.** Отже, під час дослідження особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства, а також у результаті вивчення наявних підходів щодо його характеристик доходимо певних висновків. Особливості, мета, завдання, інструменти і процедура здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення суттєво змінюються, якщо об'єктом його управління є інноваційний розвиток телекомунікаційного підприємства. Це пов'язано з особливостями складових блоків інформаційно-аналітичного забезпечення: економічного, організаційного, технічного і технологічного. Крім того, система інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційного роз-

витку телекомунікаційного підприємства залежить від його характеристик і результатів діяльності, зокрема специфіки структури телекомунікаційних послуг, рівня забезпеченості ресурсами, вибору пріоритетних напрямів інноваційного розвитку підприємства тощо. Успіх упровадження певного напрямку інноваційного розвитку підприємства цілком залежить від повноти й достовірності, правильної інтерпретації й аналізу інформаційних даних. За наявності якісної і повноцінної інформації можна здійснити точні прогнози показників діяльності підприємства, що є основою механізму прийняття раціональних управлінських рішень, а значить і є важливим фактором інноваційного розвитку підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аронова В. Формування комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення адміністрування змін у маркетинговій діяльності підприємств м'ясопереробної галузі / В. Аронова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 3. – № 6. – С. 43–45.
2. Бажал Ю. Економічна теорія технологічних змін : Навч. Посібник для вузів / Міжнародний фонд «Відродження». – К. : Заповіт, 1996. – 240 с.
3. Гнилянська Л. Сучасні проблеми впровадження інновацій та шляхи їх подолання // Науковий вісник. – Львів, 2011. – Вип. 21.14. – С. 177–180.
4. Голячук Н. Обліково-аналітичне забезпечення як важлива складова управління підприємством / Н. Голячук // Економічний аналіз : зб. наук. пр. ТНЕУ. – Тернопіль ТНЕУ, 2010. – Вип. 6. – С. 408.
5. Додонов О. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень / О. Додонов, В. Пуцягін, В. Валетчик // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2005. – Т. 7. – № 2. – С. 77–93.
6. Зянько В. Інноваційне підприємництво : сутність, механізми і форми розвитку. Монографія / В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.
7. Единое информационное пространство : информационно-аналитическое обеспечение управления образованием / под ред. Е. Михайловой и Н. Бусыгиной. – СПб. : ГОУ ДПО ЦПКС СПб «Региональный центр оценки качества образования и информационных технологий», 2010. – 50 с.
8. Корнева О. Інформаційно-комунікативна складова інноваційного процесу // Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку». – 2001. – № 417. – С. 320–324.
9. Лазаришина І. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства / І. Лазаришина, О. Оренчин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 62–65.
10. Пригожин А. Нововведение : стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) / А. Пригожин. – М. : Политиздат, 1989.
11. Приходько С. Формування адекватного реальним виробничо-господарським процесам комплексу заходів реагування на загрози економічній безпеці / С. Приходько // Інвестиції : практика та досвід. – 2011. – № 4. – С. 52–56.
12. Смоляр Л., Лободзинська О. Управління портфелем інноваційних проектів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Випуск 7, частина 3, Херсон, 2014. – С. 185–187.
13. Чергенець Е. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємництва (збір та пошук інформації) : навч. посіб. / Е. Чергенець, А. Зайцев, Є. Позднішев ; за заг. ред. Є. Позднішева. – Кн. 2. – К. : Вид-во «Позднішев», 2007. – 74 с.
14. Чечетова Н. Сутність та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення муніципального управління / Н. Чечетова, Н. Лелюк // Коммунальное хозяйство городов. – 2011. – С. 162–167.