

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)



Ефективна економіка № 12, 2014

УДК 338.2

*Н. Г. Ревенко,*

*к. е. н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій і адміністрування,  
Дніпродзержинський державний технічний університет, м. Дніпродзержинськ*

*А. С. Зєніна-Біліченко,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування,  
Дніпродзержинський державний технічний університет, м. Дніпродзержинськ*

## СКЛАДОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

*N. G. Revenko,*

*Ph.D., Professor, Head of management of organizations and administration department,  
Dneprodzerzhinsk State Technical University. Dneprodzerzhinsk*

*A. S. Zyenina-Bilichenko,*

*Ph.D., assistant professor of management of organizations and administration department,  
Dneprodzerzhinsk State Technical University. Dneprodzerzhinsk*

### COMPONENT TOOLS OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEM

*Одним із найважливіших напрямів забезпечення сталості економіки є інноваційне удосконалення менеджменту підприємств, поглиблення змісту його функцій, організаційного і правового забезпечення, перетворення на систему, що здатна адекватно реагувати на виклики сучасності. Це актуалізує дослідження складових і стану інноваційності менеджменту підприємств з метою його подальшого розвитку.*

*One of the most important directions to ensure the permanence of economy is innovative improvement of enterprise management, deepening the content of its functions, organizational and legal support, converting to a system that is able to respond adequately to the challenges of nowadays. This article is updated by the study of components and the state of innovation of enterprises management with a view to its further development.*

**Ключові слова:** *управлінські інновації, управлінські технології, функції менеджменту, інноваційні інструменти, організаційні структури управління, управлінські рішення.*

**Keywords:** *management innovations, management technologies, management functions, innovative tools, organizational management structures, management decisions.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Передумовою і ознакою появи інноваційності в управлінні на сучасному етапі є наявність нових форм господарювання, нових зв'язків, нових управлінських методів, інструментів, організаційних схем і процесів суспільної діяльності. Потреби в управлінських інноваціях актуалізують появу нових цілей і завдань управління, нових функцій і нового інструментарію їх здійснення, вимагають цілеспрямованості управління на забезпечення вищої якості результатів діяльності керованих систем.

Дослідження інноваційних шляхів розвитку систем управління, створення їх методологічного та організаційного супроводження для проведення належної інноваційної модернізації існуючих чи побудови нових систем управління слід розглядати пріоритетними напрямками управління на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пошук обміркованих способів прийняття раціональних рішень в тих чи інших проблемних ситуаціях нараховує тисячоліття. Належна увага їм приділяється ще з часів Аристотеля, Ф.Бекона, Дж.Декарта, Дж. Фон Непмана, І.С.Лоренца, Ст.Біра, М.Старра, А.Осборна, У.Моріса, Т.Кунца, С.Донела та інші [3,4,5,12,13]. На сучасному етапі кількість дослідників цієї проблеми суттєво зросла. Стратегічні задуми реформування повинні здійснюватись у певній послідовності із науково-теоретичним, методологічним та організаційно-економічними супроводженням і забезпечувати системність дій органів управління, системне поєднання принципів і методів та очікувану системну ефективність.

Дослідженням побудови і результативності систем менеджменту присвячені численні праці зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зміст наукових досліджень менеджменту організацій умовно можна поділити на кілька напрямів: дослідження ролі, місця і змісту управлінської діяльності за функціями і завданнями [1,5,6,8], в т.ч. структура, організаційні процеси і схеми здійснення управління, організаційні засади управління, проектування органів управління й їх професійно-кваліфікаційного забезпечення [1,2,10,11], розробка механізмів і технологій управління [5,6,7,8,9,14] та інші. Водночас, ще й досі чітко і кінцево не сформульований понятійний апарат інноваційного менеджменту систем управління і, як наслідок, реальні процеси інноваційних змін в управлінні здійснюються із запізненням й безсистемно. І хоча наукові дослідження та певний практичний досвід інноваційного управління поступово накопичується, вони ще й досі практиками не розглядаються як стратегічний «двигун» інноваційного розвитку керованих систем. Праць, присвячених вирішенню проблем організовування і підвищення ефективності технологічних аспектів управлінської праці значно менше, хоча вони вже можуть слугувати фундаментом розробки інноваційних інструментів та технологій менеджменту. Це актуалізує подальші дослідження зазначеної проблеми.

**Метою даного дослідження є** виявлення напрямів, складових, інструментів і підвищення інноваційності систем управління в контексті формування та підвищення інтеграційного управлінського впливу на інноваційний розвиток господарюючих суб'єктів.

**Виклад результатів дослідження.** Питання поглибленої уваги до інноваційності систем управління і тісний зв'язок процесу удосконалення управлінської функціональної діяльності з методами її здійснення можуть успішно вирішуватися за появи й інтеграції нових ідей, їх інституціалізації та матеріалізації на шляху реалізації процесів запровадження управлінських інновацій. Існує проблема й розробки більш досконалої методології й оцінювання їх рівня, обґрунтування й конкретизації критеріїв і показників досконалості та результативності систем менеджменту.

Слід підкреслити, що поняття управлінських інновацій ще й досі чітко і кінцево не сформульовані й недостатньо досліджуються в управлінській теорії, хоча в практиці управлінської діяльності почався їх активний пошук. Появі інноваційних елементів управління сприяло глибоке розуміння необхідності виокремлення управління, як окремого першочергового інтегрованого чинника впливу на очікувані результати діяльності господарюючих суб'єктів, без яких не можуть бути спроектовані і реалізовані ефективні технології розвитку, раціональне сполучення факторів виробництва, соціальних, інформаційних, облікових, фінансових, економічних та комерційних факторів успішної діяльності.

Наукові розробки в напрямку визначення змісту і технологій інноваційного управління передбачають формування інноваційних ідей та технологій їх реалізації, які повинні спрямовуватись на скорочення часу прийняття рішень, підвищення продуктивності, забезпечення досягнення цілей і якості результатів керованих процесів і, одночасно, відігравати роль і розглядатись як носії усіх видів інновацій (економічних, технологічних, екологічних та інших) в господарському комплексі країни, галузях і господарюючих суб'єктах.

Кількість і види управлінських технологій залежать від складності об'єкту, номенклатури випускаємої продукції і послуг, ступеня спеціалізації, кооперації і специфіки праці, чіткого визначення кількості й щільності зв'язків між об'єктами управління, виконавцями і об'єктами, кількості виокремлених конкретних і спеціальних функцій управління, завдань і умов їх реалізації.

Основними інноваційними інструментами управління слід розглядати управлінські технології, які вводять фактор часу, норми використання ресурсів, умови збалансованості і оптимізації їх поєднання, якісні характеристики очікуваних результатів, що дозволяє координувати виконання управлінських функцій, їх упорядкування, ієрархію виконавців і здійснювати оцінювання кінцевих результатів.

Вирішення потребують питання розробки і реалізації «горизонтальних» технологій управлінської співпраці. Положення про структурні функціональні підрозділи в апаратах управління не передбачають тісних зв'язків для конструктивної співпраці. Однорівневі партнери управлінської діяльності практично не мають достатньо упорядкованих процедур і правил взаємодії при виконанні спільних стратегічних дій, хоча вони заздалегідь відомі, напряму пов'язані і взаємодоповнюючі. В кожному окремому структурному підрозділі процеси управлінської діяльності спрямовуються на реалізацію окремої функції чи завдання менеджменту згідно Положення про відповідні підрозділи. Це робить їх колективи відокремленими від проблем, які виникають на «стику» діяльності усіх паралельно діючих та інших управлінських структур. Вони працюють на різних «мовах», використовують різні методи управління, а їх кінцеві результати не завжди узгоджуються із очікуваними результатами спільної дії системи управління. Тому розробка тих чи інших управлінських рішень і їх документування здійснюється не завжди своєчасно, а при їх обґрунтуванні не використовуються процесні і проектно-цільові підходи. Це не призводить до появи чи реалізації резервів зниження трудомісткості робіт і підвищення їх якості за рахунок синергізму співпраці. Відсутність керованості управлінських процесів призводить до несвоечасного виконання стратегічних і поточних планів, створює ефект багаторівневого люфту в управлінні результатами діяльності окремих підрозділів, не сприяє формуванню аналітично-інформаційних умов безперервного удосконалення технологій менеджменту і засобів їх реалізації. Упорядкування управлінських технологій, підтримка їх гармонійності їх плину і узгодження постійно повинно знаходитись в стані безперервного і своєчасного інноваційного оновлення. Останнє може бути досягнуто тільки шляхом спірання на найбільш адаптований до діючих умов вид управління взаємодією: диференційований, конверсійний, синхронний, розвиваючий тощо.

Безальтернативність інноваційного розвитку і інструментів інноваційного управління потребує особливої уваги і до їх вибору при здійсненні управлінських завдань і обґрунтування методів, технологій і організаційних процесів їх реалізації. Інноваційні інструменти і технології менеджменту повинні акумулювати в собі сукупність знань інноваційного менеджменту, методів його реалізації, кількісні виміри оцінки результатів плину керованих процесів, визначення динаміки і тенденцій змін, уяви про їх розвиток в майбутньому і віддзеркалення змісту прогнозованих дій управлінців, пов'язаних із технічним, виробничим, маркетинговим та іншими видами функціональної діяльності в системі менеджменту керованих систем. Інструментом впливу суб'єктів управління на керовані об'єкти, процеси чи їх сукупність з метою досягнення поставлених цілей є прогнозуєма і фактична оцінка кінцевих результатів реалізації управлінських технологій - управлінських рішень. Для запобігання прийняття неефективних рішень необхідно, щоб їх результат представляв один з декількох альтернатив чи впливових поштовхів на діяльність керованого об'єкту із множини можливих варіантів. Вибір одного варіанту із низки можливих повинен гарантувати найуспішніший результат досягнення поставлених цілей сьогодення чи в майбутньому. Першим аналітичним кроком підвищення інноваційності управління повинен стати науковий професійний опис і системний аналіз існуючих процесів менеджменту.

Реальні процеси інноваційних змін в управлінні здійснюються із запізненням і безсистемно. Хоча наукові дослідження і певний практичний досвід інноваційного управління поступово накопичуються управління не стало «двигуном» інноваційності і в керованих ними системах.

Увага до підвищення інноваційності управління багато в чому залежить від волі керівництва. Невчасно виконані роботи через розмитість строків їх виконання, загублений час, недостатня автоматизація і реєстрація плину процесів підготовки рішень, відсутність обліку трансакцій призводить до безвідповідальної поведінки не тільки виконавців, а й безпосередніх керівників, знижує ефективність очікуваних результатів. Не сприяє підвищенню їх ефективності і автономне оцінювання діяльності кожного з учасників процесів управління. Важливим кроком концептуалізації моделювання інноваційності управління є типи організаційних структур органів управління, кількість управлінських структур і технологій управлінських процесів.

Не сприяє підвищенню ефективності управління і панування лінійно-функціональних структур, які в розвинених країнах використовуються тільки для малих підприємств. Крупні підприємства мають дивізійні чи матричні структури управління. Останні будуються на високому рівні корпоративної культури, професійності управлінських навичок і вмінні працювати.

Компаративний аналіз існуючих видів організаційних структур показує, що найбільш складним є матричні структури. Вони забезпечують більш високий рівень корпоративної культури, обумовлюють більш складне інформаційно-технічне, програмне і кадрове забезпечення, використання принципів логістики, інтегрованих систем обліку і контролю. Вони більше розділяються на низку спеціалізованих структур, ведучими з яких стають фінансова і логістична організаційні структури, Вони адаптуються до вирішення проблем прогнозування і стратегій розвитку, які акумулюють в собі управління всіма ресурсами і використовуються для управління прогресивними технологіями.

Удосконалення організаційних засад управління і організаційних структур повинно починатись з опису їх призначення, етапів і термінів виконання і визначення кількісних і якісних параметрів на «вході» і «виході» управлінських систем. Їх результати використовуються як аналітичне підґрунтя для проектування технологій моделювання інформаційних потоків, проектування технологічних карт, здійснення окремих операцій, побудови «дерева цілей» та вибору іншого інструментарію.

Особлива увага повинна приділятися питанням визначення ступеня горизонтальної інтеграції процесів взаємодії підрозділів, які разом вирішують складні управлінські завдання і логістичним інформаційним ланцюжком, може дозволяти моментально генерувати ресурси й отримувати нові адаптаційні можливості до спільної діяльності.

Зниженню організаційної, технологічної, інформаційної і професійно-кваліфікаційної непорядкованості управлінських технологій сприяє структурний аналіз основних управлінських завдань, результатом якого є розширення кордонів окремих елементів, допомога в побудові простих, логічних і професійноспрямованих класифікаторів основних управлінських завдань і врахувати змістовні технології, організаційні і інформаційні особливості побудови організаційних форм і структур системи менеджменту. Найпростіше їх спочатку скласти за загальними функціями управління, потім по кожній з них за професійним змістом і за об'єктами управління. При створенні систематизованих груп завдань можна використовувати типові технології (збір даних, розробка алгоритму, аналізу з використанням прогресивних методів, визначення динаміки і тенденцій змін, виявлення факторів впливу, регулювання і координування незалежно від структурної організації системи управління (лінійно-функціональна, матрична, дивізійна та інші).

Позитивний досвід класифікаторів управлінських рішень в системі управління бізнес-процесами показує, що управлінські завдання слід класифікувати для усіх компонентів менеджменту: класифікатори структур, класифікатори функціональних компонентів, класифікатори способів забезпечення менеджменту, структури об'єктів, структури логістичних потоків та інші, що дозволять розробити ґратки координат менеджменту та його ієрархічно-упорядковану композицію, в якій кожний елемент менеджменту позиціюється стосовно інших компонентів на власному ієрархічному рівні і між ними. Первісні класифікатори можуть бути складені за двома чи трьома ознаками: компоненти менеджменту – етапи прийняття рішень – очікуваний результат управлінських рішень і технології їх реалізації. Кількість класифікаторів залежить від ступеня подрібненості потенційних взаємозв'язків, які складають основу «робочих» технологій менеджменту.

Системній візуалізації менеджменту допомагає комп'ютерна графіка, наприклад, надання тільки тривимірних класифікаторів дозволить побудувати «поле менеджменту» з достатнім ступенем прояву характерних рис управлінських технологій і їх деталізації до необхідного ступеня.

В процесі структурного аналізу управлінської діяльності слід враховувати, що менеджмент поділяється не на незалежні частини, а на частини, кожна з яких будується з використанням основних принципів менеджменту і представляє собою конкретний компонент управлінського циклу. Наприклад, для здійснення конкретних функцій менеджменту незалежно в якій сфері вони здійснюються, необхідне використання функції планування, оскільки усі інші функції управлінського циклу здійснюються з використанням її результатів. Водночас, глибина її здійснення залежить від цілі, що поставлена перед підрозділами.

Аналізуючи процес менеджменту за складовими: зміст, методик виконання, професійний склад учасників, строки, інформаційне і матеріально-ресурсне забезпечення необхідно окремо виділяти використовуємі принципи організаційної культури, без використання яких неможливо перейти до розробки окремих функціональних рішень реалізації комплексних моделей менеджменту. виокремлювати і складові управлінських компетенцій. Вони потрібні для забезпечення якості управлінських рішень.

У складі організаційно-аналітичних документів, що можуть використовуватися для опису і аналізу системи управління з метою їх інноваційної модернізації доцільно виокремити і інституціалізацію структурних елементів управління, в т.ч. Положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій працівників, положень про створення і розподіл фонду стимулювання праці (положення про преміювання), порядок чи інструкції по виконанню певних функцій чи завдань та інші.

У теперішній час, технологічні документи стосовно здійснення процесів розробки і прийняття управлінських рішень практично відсутні, або мають надзвичайно низький рівень. Вони потребують ретельного опрацювання і впорядкування із збереженням і подальшим розвитком інституційних умов здійснення управлінської діяльності.

У зв'язку з відсутністю документального оформлення алгоритмів, процедур і унормування типових управлінських технологій, регламентів і дій по реалізації функцій управління, кожний починаючий працівник розпочинає практичну діяльність з нуля, що не сприяє ні економії часу, ні підвищенню якості виконуваних управлінських завдань. При цьому творча складова його діяльності не може бути використана через збільшення періоду формування достатньої професійності.

Зворотні зв'язки між керівником чи споживачем результатів дій з їх виконавцями, які здійснюються через усні, недокументовані інформаційні потоки, не дає змоги документально проаналізувати якість і продуктивність управлінської індивідуальної і колективної праці. Обмежує можливості пошуку резервів генерування варіантів дій і рішень, що можуть сприяти оптимізації технології розробки Програм, Планів і Проектів діяльності, з'ясовувати рівень досконалості варіантів використання ресурсів. Недостатня увага до інноваційного розвитку управління знижує загальну ефективність систем управління, збільшує час та витрати на їх функціонування, не виправдано збільшує чисельність працюючих в управлінні.

**Висновки.** Узагальнюючи вищезазначене, слід відмітити:

- теперішній етап суспільного життя характеризується надзвичайною багатоманітністю видів діяльності, які не можуть ефективно здійснюватись без досконалого управління. Пошук методів розробки ефективних управлінських рішень потребує інноваційних технологій управління, в яких будуть використовуватись інноваційні ідеї, процеси і механізми впливу, удосконалювати функціональний зміст, методи і технології управління, творча реалізація яких в умовах динамізму оточуючого середовища буде створювати умови інноваційного розвитку керованих систем;

- підвищення інноваційної спроможності систем управління, їх адаптивності і гнучкості, своєчасності і адекватності реагування на очікувану динаміку політичних, економічних, соціальних та ідеологічних змін потребує ґрунтовних модернізаційних і реформаторських заходів як на рівні органів управління окремих підприємств, так і на рівні галузей та державного управління економікою країни.

Метою запровадження необхідних інноваційних перетворень, їх основними напрямками повинні стати:

- наповнення інноваційним змістом і осучасненням функцій управління і завдань, які вони реалізують;
- розробка інноваційного інструментарію розвитку технологій менеджменту;
- інституційно-інформаційне забезпечення і супроводження розробки і реалізації управлінських технологій;



- розвиток і вдосконалення організаційних складових елементів системи управління, в т.ч. організаційних схем, організаційних процесів і організаційних методів реалізації інноваційних технологічних засобів та інструментів прийняття управлінських рішень;
  - організаційне упорядкування плинุ прямих і зворотних зв'язків між складовими елементами системи управління;
  - кадрове забезпечення і побудова раціональних процесів взаємодії і співпраці фахівців в системі управління;
  - методологічне забезпечення здійснення аналізу, оцінки діяльності і моніторингу інноваційності;
  - визначення показників якості результатів функціонування керованих систем і внеску управління в їх результат;
  - удосконалення фінансово економічних основ і обґрунтування витрат на функціонування систем управління.
- Стратегічні задуми інноваційного реформування повинні здійснюватись у певній послідовності, із науково-теоретичним, методологічним та організаційно-економічним супроводженням і забезпечувати системність управлінських впливів за рахунок поєднання інноваційних технологій, методів і механізмів для забезпечення системної ефективності результатів функціонування керованих об'єктів.

**Перспективні напрями подальших розвідок.** Вищезазначене дозволяє рекомендувати у якості найактуальніших завдань підвищення інноваційності управління подальші дослідження науково-теоретичних засад і розбудову систем інноваційного менеджменту шляхом імплементації в стратегічні Програми та Плани соціально-економічного розвитку, Програми інноваційного розвитку управління як пріоритетні за змістом і часом здійснення.

**Література.**

1. Керівництво організацією: Навч. посіб. для студ. економ. спец./ Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С.— Львов: Львів. політехніка, 2008.— 244 с.

2. Адізес Іцхак К. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. — К.: Видавничий дім "Києво-Могилянська Академія", 2006. — 45 с.

3. Менеджмент: Навч. посіб./ Дикань Н.В., Борисенко І.І.— К.: Знання, 2008.— 389с.

4. Менеджмент: Навч. посіб./ Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.— К.: ЦНЛ, 2007.— 416с.

5. Менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб. / Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А., 4, 5.— К.: Атика, 2007.— 584 с.

6. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб./ Приймак В.М.— К.: Атика, 2006.— 240 с.

7. Ризик-менеджмент: теорія та практика : Навч. посіб. / Старостіна А.О., Кравченко В.А. — К.: Вид-во "Політехніка", 2004.— 200 с.

8. Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М.— К. : ЦНЛ, 2005.— 372 с.

9. Управління діловими проектами : Навч. посіб. для студ. вузів / Кучеренко В.Р., Маркітан О.С.— К. : ЦНЛ, 2005.— 280 с.

10. Командний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Аблязов Р.А., ПадурецьГ.І., Чудаєва І.Б.— К. : Професіонал, 2008.— 352 с.

11. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер.с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 272с.

12. Друкер Питер Ф., Макьярело Джозеф А. Менеджмент. : Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с

13. Управление: сущность, ценность, эффективность : Учеб. пособ. для вузов / Атаманчук Г.В.— М. : Академический ПроектКультура, 2006.— 544 с.

14. Мартыненко Н. Технологии менеджмента: учебник/ Маритыненко Н. — К.: МП «Леся», 1997. — 800с.

**References.**

1. Kuz'min O.Ye., Mala N.T., Mel'nyk O.H., Protsyk I.S (2008) «Management Organization», L'viv. politekhnik, L'vov, Ukraine.

2. Adizes Itskhak K. (2006) «The ideal leader: Why you can not be it, and what to do about it», Vydavnychyj dim "Kyievo-Mohylians'ka Akademiia", Kyiv, Ukraine.

3. Dykan' N.V., Borysenko I.I. (2008) «Management», Znanye, Kyiv, Ukraine.

4. Skibits'ka L.I., Skibits'kyj O.M. (2007) «Management», TsNL, Kyiv, Ukraine.

5. Mazaraki A.A., Moshek H.Ye., Homba L.A. (2007) «Management: Theory and Practice», Atyka, Kyiv, Ukraine.

6. Pryjmak V.M. (2006) «Management decisions», Atyka, Kyiv, Ukraine.

7. Starostina A.O., Kravchenko V.A. (2004) «Risk Management: Theory and Practice», Vyd-vo "Politekhnik", Kyiv, Ukraine.

8. Vasylenko V.O., Shostka V.I., Klejmenov O.M. (2005) «Situation Management», TsNL, Kyiv, Ukraine.

9. Kucherenko V.R., Markitan O.S. (2005) «Management of business projects», TsNL, Kyiv, Ukraine.

10. Abljazov R.A., Padurec'G.I., Chudaeva I.B. (2008) «Team Management», Professional, Kyiv, Ukraine.

11. Druker Piter F. (2001) «Task management in the twenty-first century», Izdatel'skij dom «Vil'jams», Moscow.

12. Druker Piter F., Mak'jarelo Dzhozef A. (2010) «Management», ООО «I.D. Vil'jams», Moscow.

13. Atamanchuk G.V. (2006) «Management of the essence, value, effectiveness», Akademicheskij ProektKul'tura, Moscow.

14. Martynenko N. (1997) «Management Technologies» MP «Lesja», Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2014 р.

[\(http://www.poligrafua.net/\)](http://www.poligrafua.net/)

[\(http://www.bigmir.net/\)](http://www.bigmir.net/)

ТОВ "ДКС Центр"

Вропу