

УДК 338.467.6

DOI: 10.33813/2224-1213.19.2019.8

---

**Атаманюк Олександр Олександрович**

аспірант Національної Академії  
керівних кадрів культури і мистецтв, м.Київ  
<https://orcid.org/0000-0002-3065-9725>  
ciamip@nakkkim.edu.ua

---

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

**Анотація.** Предмет дослідження – сукупність інноваційних організаційно-управлінських відносин, що ефективно трансформують соціокультурну сферу сільських територій України. **Метою написання статті** є розробка практичних і науково-методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання потенціалу менеджменту (за рахунок інноваційних методів) в соціокультурній сфері сільських територій України. **Методологія проведення роботи** – системно-структурні та порівняльні дослідження (для формування механізму ефективних інноваційних методів управління організаціями соціокультурної сфери); монографічний аналіз (при вивченні проблем функціонування на засадах обмеженого державного фінансування); історично-економічний аналіз (при здійсненні оцінки стану і динаміки розвитку організацій соціально-культурної сфери сільських територій України). **Результати роботи** – проведено аналіз стану управління організаціями соціокультурної сфери сільських територій України, при здійсненні якого виявлено депресивний стан і нерозвиненість інфраструктури соціокультурної сфери сільських територій України, що посилює невпорядкування та низьку якість управління цією сферою; запропоновано реалізувати новітні, інноваційні методи до управління організаціями соціально-культурної сфери сільських територій України на засадах громадянської відповідальності, паритетності у відносинах держава – громадянин та системного контролінгу слабких місць управління. Представлені інноваційні методи управління щодо регламентації бізнес-процесів, яка сприяє розв’язанню різних недоліків у діяльності соціокультурних організацій та суттєво підвищує оперативність та конкурентоспроможність такого закладу соціокультурної сфери сільських територій України. **Висновки** – впровадження системи управління, використовуючи більш ефективну організацію праці персоналу, а також процес контролінгу надають новий оптимальний шлях для розвитку вітчизняних закладів соціокультурної сфери сільських територій в умовах дефіцитності державного фінансування. Контролінг, як провідна функція

директорату, стає обов'язковою умовою успішного функціонування для досягнення стратегічних результатів. Важливість його полягає і в тому, що в процесі управління контролінг стає не просто елементом управління, а системою, за допомогою якої формуються всі управлінські рішення.

**Ключові слова:** менеджмент сільських територій, управління організаціями соціокультурної сфери, інноваційні методи управління.

**Атаманюк Александр Александрович,**  
аспирант Национальной Академии руководящих кадров культуры  
и искусств.

### **Инновационные методы управления организациями социокультурной сферы сельских территорий Украины**

**Аннотация.** Предмет исследования – совокупность инновационных организационно-управленческих отношений, которые эффективно трансформируют социокультурную сферу сельских территорий Украины. Целью написания статьи является разработка практических и научно-методических рекомендаций по повышению эффективности использования потенциала менеджмента (за счет инновационных методов) в социокультурной сфере сельских территорий Украины. **Методология проведения работы** – системно-структурные и сравнительные исследования (для формирования механизма эффективных инновационных методов управления организациями социокультурной сферы), монографический анализ (при изучении проблем функционирования на основе ограниченного государственного финансирования); историко-экономический анализ (при оценке состояния и динамики развития организаций социально-культурной сферы сельских территорий Украины). **Результаты работы** – проведен анализ состояния управления организациями социокультурной сферы сельских территорий Украины, при осуществлении которого обнаружено депрессивное состояние и неразвитость инфраструктуры социокультурной сферы сельских территорий Украины, что усиливает неупорядоченность и низкое качество управления этой сферой; предложено реализовать новейшие, инновационные методы в управлении организациями социально-культурной сферы сельских территорий Украины в рамках гражданской ответственности, паритетности в отношениях государство – гражданин и системном контроллинге слабых мест управления. Представлены инновационные методы управления по регламентации бизнес-процессов, которые способствуют решению различных недостатков в деятельности социокультурных организаций и существенно повышает оперативность и конкурентоспособность такого заведения социокультурной сферы сельских территорий Украины. **Выводы** – внедрение системы управления, которая использует более эффективную организацию труда персонала, а также использование процесса контроллинга предоставляет новый оптимальный путь для развития отечественных заведений социокультурной сферы сельских территорий в условиях дефицитности государственного финансирования. Контролинг, как ведущая функция директората, становится обязательным условием успешного функционирования для достижения стратегических результатов. Важность его заключается и в том, что в процессе управления контролинг становится не просто элементом управления, а такой системой, с помощью которой формируются все управленческие решения.

**Ключевые слова:** менеджмент сельских территорий, управление организациями социокультурной сферы, инновационные методы управления.

**Atamanyuk Oleksandr,**  
Graduate Student of the National Academy leading personnel of culture and arts.

### **Innovative methods of managing organizations of socio-cultural sphere of rural territories of Ukraine**

**Annotation.** The subject of the research is a set of innovative organizational and managerial relations that effectively transform the socio-cultural sphere of the rural territories of Ukraine. **The goal of writing this article** is to develop practical and scientifically-methodical recommendations on how to increase the efficiency of using the potential of management (through innovative methods) in the socio-cultural sphere of the rural territories of Ukraine. **Methodology of the work** – system-structural and comparative studies (for the formation of the mechanism of effective innovative methods of managing organizations of the socio-cultural sphere) monographic analysis (when studying the problems of functioning based on limited state funding); historical and economic analysis (in assessing the state and dynamics of the development of organizations of the socio-cultural sphere of the rural territories of Ukraine). **Results of work** – analysis of the management of organizations of the socio-cultural sphere of the rural territories of Ukraine was carried out, the implementation of which revealed the depressed and underdeveloped infrastructure of the socio-cultural sphere of the rural territories of Ukraine, which increases the disorder and the poor quality of management of this sphere; it was proposed to implement the latest innovative methods in the management of organizations of the socio-cultural sphere of the rural territories of Ukraine within the framework of civil responsibility, parity in the relations between the state and the citizen and the system of controlling weak areas of management. Presents innovative management techniques for the regulation of business processes that contribute to solving various shortcomings in the activities of socio-cultural organizations and significantly increases the efficiency and competitiveness of such an institution in the socio-cultural sphere of rural territories of Ukraine. **Conclusions** – the introduction of a management system that uses a more efficient organization of staff labor, as well as the use of the controlling process, provides a new optimal path for the development of domestic social and cultural institutions in rural areas in conditions of a shortage of state funding. Controlling as the leading function of the Directorate becomes a prerequisite for successful operation in order to achieve strategic results. Its importance lies in the fact that in the management process, the controlling process becomes not just an element of management, but a system by which all management decisions are formed.

**Keywords:** *management of rural areas, management of organizations of socio-cultural sphere, innovative management methods.*

**Постановка проблеми.** Активізація комунікацій між людьми і швидкий розвиток технологій на початку XXI ст. обумовлює динамічний розвиток підприємств, закладів і організацій соціокультурної сфери сільських територій України та відносин між ними в умовах постійного впровадження інновацій та модернізації усіх видів діяльності на засадах появи цифрової економіки, діджиталізації, а також посилення глобальних впливів і конкуренції. В цілому, це вимагає пошуку нових теоретичних концепцій та практичних інструментів і методів управління з метою забезпечення конкурентоспроможного їх функціонування. У зв'язку з цими викликами відзначимо, що проблеми діяльності підприємств та організацій соціокультурної сфери з урахуванням вищезазначених факторів недостатньо глибоко висвітлено, особливо, що стосується їх менеджменту на засадах інноваційно-інвестиційного сталого розвитку. Тому аналіз цієї сфери та формування пропозицій є необхідним і актуальним для системного розвитку сільських територій України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями стану і специфіки управління організаціями соціокультурної сфери сільських територій в Україні та світі займалась низка українських і закордонних вчених: В. Бойко, О. Гудзинський, О. Драган, А. Колот, В. Куценко, Е. Лібанова, О. Макарова, А. Михненко, І.В.Петрова,

Є. Редзюк, Л. Шморгун, О. Щербина-Яковлева та ін. та ін. Результати досліджень вищезазначених авторів свідчать про увагу до цієї проблематики в умовах глобалізації та цифровізації економіки, що потребує подальших досліджень, напрацювань і виявлення нових знань про цю сферу, особливо специфіку менеджменту на засадах швидко змінюваних умов праці.

**Мета статті** – на основі аналізу особливостей функціонування підприємств, закладів і організацій соціокультурної сфери сільських територій України сформулювати більш ефективні, інноваційні методи управління з урахуванням сучасних особливостей розвитку соціально-економічної сфери.

**Виклад результатів дослідження.** Під функціонуючою соціально-культурною організацією мається на увазі підприємство або фірма, яка забезпечує надання значного обсягу послуг або виробництво продукції та характеризується як велика, середня, мала за обсягами показників: кількістю зайнятих, обсягами продажу, розміром активів тощо [7]. Тому при обґрунтуванні оптимальних методів управління необхідно обов'язково враховувати масштаб і потенціал організації. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування соціокультурних організацій сільських територій України в умовах невизначеності, високої конкуренції, державної бюджетної неплатоспроможності та інших викликів і ризиків.

Характерною особливістю функціонування соціокультурних організацій сільських територій України є те, що вони, на відміну від інших суб'єктів соціокультурної сфери, отримують постійний дефіцит бюджетної підтримки. Такі домінуючі тенденції в свою чергу негативно впливають на когнітивні, культурно-духовні, творчо-креативні, фізкультурно-оздоровчі, спортивні та бізнесові ініціативи на селі. Крім того, відзначається скорочення організацій соціокультурної сфери сільських територій в Україні за кількістю, обсягами діяльності та значимістю, що вкрай негативно позначається на рівні життя сільського населення та розвитку сільських територій. Дана ситуація має загальні об'єктивні причини:

I. Макроекономічні (зміна структури економіки і державного інвестування; різке скорочення сільських жителів, поселень, їх людності; зміна принципів функціонування сільських громад і функцій державного адміністрування).

II. Регіонально-місцеві (рівень розвитку та особливостей сільських територій і їх економіки; наявності соціальної відповідальності у місцевого агробізнесу; патерналізм, пасивність, низька громадянська свідомість місцевого населення; обмеженість платоспроможного попиту; специфічні ментальність, традиції і звичаї).

III. Підприємницько-управлінські (наявність/відсутність планів розвитку організацій соціокультурної сфери сільських територій в Україні, способи організації праці в таких організаціях; організаційно-управлінська структура; підвищення кваліфікації кадрів і управлінської ланки; моніторинг ринку і маркетингові стратегії розвитку; використання інноваційного менеджменту) [1].

Вищезазначені причини, особливо I і II, є стратегічними, щоб їх виправити, потрібно мати значний час і суттєві ресурси (кадрові,

фінансові, технічні, технологічні та ін.), що майже неможливо в існуючих умовах – низькі темпи економічного зростання вітчизняної економіки, наявність суттєвого боргового навантаження на державний бюджет України, військовий конфлікт на Сході України, та й в цілому дефіцит коштів у сільських регіонах України. Ці чинники посилюють застарілі підходи до організації праці, недостатній рівень впровадження інновацій, неефективна структура, неправильне використання наявних ресурсів і нестійке фінансове положення в організаціях соціокультурної сфери сільських територій в Україні. Саме ці внутрішні чинники можна змінити на відміну від державного фінансування і покращення регулятивного адміністрування.

Аналіз більшості вітчизняних сільських закладів соціокультурної сфери показує, що фінансові можливості сільської громади і спонсорів визначають стан відповідного закладу. А фінансовий стан сільської громади, і в тому числі сільських закладів соціокультурної сфери, в значній мірі залежить від рівня лідерства і керівництва. Тобто від рівня управління і якості менеджменту, в першу чергу, залежить стан таких організацій, менеджмент виступає визначальним фактором.

Теоретичний підхід обумовлює те, що керована технологія соціокультурної діяльності включає в себе управління, субординацію, координацію, розподіл функцій тощо, тобто є складною та багаторівневою системою організації продуктивної діяльності.

Системний підхід у менеджменті до процесу професійного створення технології соціокультурної діяльності дає можливість виділення її основних структурних, функціональних, операційних, нормативно-регулятивних, інструментальних складових, якими є:

- методи організації соціокультурної діяльності;
- методи формування соціокультурної діяльності;
- методи управління й керування соціокультурною діяльністю;
- методи стимулювання та мотивації соціокультурної діяльності;
- методи здійснення соціокультурної діяльності;
- технічні засоби здійснення соціокультурної діяльності;
- методи контролю (а інколи також і самоконтролю) результатів та рівня ефективності соціокультурної діяльності та їх корекції.

Все це складна інноваційна управлінська діяльність, що поєднує складні технології, управлінські процеси і вимагає лідерських якостей. Але якщо проаналізувати склад і вимоги до працівників вітчизняних сільських закладів соціокультурної сфери, то виявиться, що специфіка їх діяльності майже не враховує менеджерські якості. Так, заклади та працівники культури в основному вільно розповсюджують та популяризують з дотриманням вимог законодавства твори літератури і мистецтва, самостійно визначають репертуар, програми, зміст і форми гастрольно-концертної, виставкової, бібліотечно-інформаційної та іншої діяльності у сфері культури. Їх завданнями є:

- збереження культурних цінностей на території України, охорона культурної спадщини, захист історичного середовища;
- збереження Музейного фонду України, Державного бібліотечного фонду України, Національного архівного фонду України, фільмофонду, їх постійне поповнення сучасними творами мистецтва,

продукцією вітчизняного книговидавництва, кінематографа, аудіо-виробництва;

- функціонування і розвиток мережі музеїв, архівів, бібліотек, початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів (шкіл естетичного виховання та студій), клубів, кінотеатрів, кіно-, відео-прокатних підприємств, об'єднань, заповідників, реставраційних закладів державної та комунальної власності;

- збереження нематеріальної культурної спадщини, в тому числі традиційної народної культури, мов, діалектів і говірок, фольклору, традицій, звичаїв і обрядів, народних художніх промислів та ремесел, історичних топонімів тощо [7].

Впровадженню центрів відповідального та системного управління і лідерства на засадах інноваційного менеджменту у вітчизняних сільських закладів соціокультурної сфери допоможе вийти з кризового стану діяльність за рахунок власних сил і ресурсів. Основними перевагами впровадження нових управлінських підходів та інновацій, на наш погляд, є:

- здатність гнучко реагувати на зміни ринку, що полягає в адаптивних можливостях як окремих центрів відповідальності, так і організації соціокультурної сфери в цілому, що виявляється у необхідному інформаційному забезпеченні, запасі виробничих потужностей, наявності можливостей перебудови технологічного процесу, налагодженні маркетингової роботи тощо;

- забезпечення оптимального рівня децентралізації процесу прийняття управлінських рішень;

- організація і виконання функцій, що закріплені за конкретною службою, дублювання виключається;

- відповідальність за організацію роботи і її виконання персоналіфікована.

Функція планування, організації, мотивації і контролю носить не формальний, а поетапний і логічно-структурний характер з відповідними фахівцями, які чітко реалізують такі функції, кожний на своєму рівні.

Реалізація цих заходів допоможе активніше використовувати ринкову інформацію та співставляти її з внутрішніми можливостями і ресурсами підприємства; застосовувати методи управління витратами, враховуючи ефективність кожного підрозділу; планувати на різні строки роботу різних підрозділів; коригувати керівництвом планові і фактичні показники; установити відповідальних за витрати, доходи, прибуток; приймати більш обґрунтовані управлінські рішення за рахунок контролінгу процесів. При цьому контролінг на соціально-культурному підприємстві стає в процесі управління не просто елементом управління, а такою системою, за допомогою якої формуються всі управлінські рішення.

Для системного руху вперед і сталого розвитку певного вітчизняного сільського закладу соціокультурної сфери на засадах ефективного управління і процесу контролінгу необхідно також постійно використовувати основний звіт про комерційно-господарську діяльність, в якому необхідно висвітлювати фінансово-економічні показники. Цей звіт необхідно вести з періодичністю в один місяць і

співставляти його з плановими показниками, тоді процес контролінгу і управління буде більш змістовним і спрямованим на виправлення існуючих відхилень. Проте директор має чітко розрізняти творчі результати діяльності відділів, персоналу та їх керівників і фінансово-економічні результати діяльності. Доцільним є також націлення кожного відділу на економічну самоокупність, на комерційну успішність, тому результати звіту по конкретних відділах необхідно регулярно надавати цим відділам для ознайомлення. Крім того, наявність такого звіту буде корисна інвесторам, спонсорам, партнерам, замовникам, банкам, урядовим і місцевим органам влади, громаді тощо [5].

Інструменти та засоби контролінгу як основи управління певного вітчизняного сільського закладу соціокультурної сфери інтегрують ринкові дослідження, облік, планування, контроль і аналіз у єдину управлінську систему, що формує довгострокові конкурентні переваги і успішність у соціально-економічному середовищі. Тому працівники мають відповідати високим фаховим вимогам: знати складові контролінгу – бухгалтерський облік, аналіз, аудит, управління, маркетинг, планування і прогнозування, вміння мінімізувати ризики.

Інноваційним підходом в управлінській діяльності, що є частиною контролінгу вітчизняного сільського закладу соціокультурної сфери, виступає регламентація бізнес-процесів. Вона сприяє розв'язанню різних недоліків у діяльності соціокультурних організацій шляхом: забезпечення адаптації нових працівників; усунення повторів бізнес-операцій; швидкого реагування на зміни зовнішніх чинників; підвищення прибутку і зменшення витрат. Основними інструментами реалізації регламентації бізнес-процесів є організаційно-адміністративні методи, нормування та інструктаж.

Організаційно-адміністративна регламентація полягає в розробці бізнес-процесів і діяльності з їхнього перетворення, а також у координації дій працівників. Вона здійснюється шляхом прямого впливу на підлеглих при здійсненні бізнес-процесів через наказ, розпорядження, вказівки, що видаються письмово або усно; а також завдяки контролю за виконанням. В цілому це забезпечує організаційну чіткість, дисципліну та злагодженість діяльності [6].

Регламентація шляхом нормування здійснюється під організаційним впливом, який полягає в установленні нормативів по верхніх і нижніх межах, які служать орієнтирами для здійснення бізнес-процесів. При цьому нормування виражається: а) в показниках, що відображають залежності між елементами фінансової, виробничої, операційної діяльності вітчизняного сільського закладу соціокультурної сфери; б) у вимогах до співвідношення витрат і результатів діяльності; в) у розподілі ресурсів з метою регулювання бізнес-процесів та ухваленні управлінського рішення, враховуючи зовнішні впливи і власні можливості.

Інструктаж – це організаційний вплив, зміст якого полягає в роз'ясненні норм, правил, порядку і способів виконання бізнес-процесів, що усуває або зменшує в подальшому помилки. Інструктаж

може мати форму консультаційної, інформаційної і методичної допомоги працівникам у здійсненні бізнес-процесів.

Перераховані інструменти можуть використовуватись не тільки в рамках контролінгу, але і для всіх бізнес-процесів, здійснюваних у вітчизняних сільських закладах соціокультурної сфери.

Залежно від використання інструментів контролінгу, можна прослідкувати процеси здійснення регламентації бізнес-процесів, які полягають в їх послідовній формалізації. Результатом формалізації є положення про структурні підрозділи; положення про обов'язки фахівців, керівників відділів, директора; показники, що характеризують діяльність закладу; механізм контролінгу. За рахунок цих заходів реалізується виявлення слабких місць, ризиків, ухвалюються своєчасні заходи щодо оптимізації бізнес-процесів, управлінський процес здійснюється більш системно і стратегічно виважено.

Відзначимо, що зайва деталізація робить регламентацію бізнес-процесів важкими для сприйняття, підвищує зайві трудовитрати і не дає керівникам підрозділів у повній мірі розкрити власний потенціал. Для вирішення цієї проблеми доцільно більш активно використовувати сучасні технічні пристрої, ЕОМ, комунікаційно-медійне обладнання, регулярно проводити спільні адміністративно-управлінські засідання щодо покращення керівництва організацією та зменшення конфліктності.

Узагальнюючи всю систему удосконалення управління та підвищення її ефективності, конкурентоспроможності в сільських організаціях соціокультурної сфери України на засадах інноваційних підходів, відзначимо логічно обумовлений алгоритм регламенту бізнес-процесів у цих організаціях:

- загальні положення (структура, призначення, визначення, застосування, терміни, повноваження і відповідальність);
- умови та обмеження (умови початку процесу, вимоги до результатів, обмеження);
- вимоги до процедур (перелік вимог);
- контроль виконання процедур (контроль за виконанням процедур, відповідальність за виконання процедур);
- аналіз результатів та розробка заходів з подальшого розвитку (звіти, довідкові дані, планові та фактичні показники, схеми, посилення) [1].

Вищезазначений алгоритм регламенту бізнес-процесів та в цілому контролінг у сільських соціокультурних закладах України має базуватись на використанні інновацій четвертого технологічного укладу; на мережевій, віртуальній та цифровій економіці; на креативній у своїй основі комунікаційно-рекламній діяльності. На жаль, перешкодою для цього є недостатня інформаційно-технологічна підготовка працівників і керівників вітчизняних сільських соціокультурних закладів. Тому потрібно змінювати та оновлювати систему освіти та перепідготовки кадрів у соціокультурній сфері України [4].

Інноваційні підходи в управлінській діяльності в закладах соціокультурної сфери України були б неповними, якби не включали елементи державного регулювання цієї надважливої для суспільства сфери діяльності. На наш погляд, доцільним у державному та регі-



ональному фінансуванні таких закладів є врахування нового підходу, що включав би наступні складові: 1) наявність населення в певній сільській місцевості; 2) відсутність або занедбаність існуючих закладів соціокультурної сфери України в даній сільській місцевості; 3) відсутність або низька спроможність самостійного фінансування і адміністрування організацій соціокультурної сфери України в даній сільській місцевості. Чим більші показники /коефіцієнти/ за даними складовими по пункту 1 і найменші по пунктах 2 і 3, тим більші суми фінансування та адміністративної підтримки необхідно надавати таким сільським громадам.

Запропоновані автором підходи до фінансування та адміністрування реалізують новітні, інноваційні методи до управління організаціями соціально-культурної сфери на засадах громадянської відповідальності, паритетності у відносинах держава – громадянин та сприяє в цілому більш гармонійному розвитку сільських територій в Україні [2;3].

**Висновки.** Дослідження системи управління в сільських соціокультурних закладах України на засадах ефективності та конкурентоспроможності обумовлює використання системи управління, застосовуючи більш ефективну організацію праці персоналу, а також процес контролінгу. Впровадження процесів контролінгу і ефективного управління є надскладним завданням, що пов'язане з формуванням інноваційних підходів в управлінні. При цьому контролінг на соціально-культурному підприємстві стає в процесі управління не просто елементом, а системою, за допомогою якої формуються всі управлінські рішення. Інноваційним підходом в управлінській діяльності, що є частиною контролінгу вітчизняного сільського закладу соціокультурної сфери, виступає її регламентація бізнес-процесів. Вона сприяє розв'язанню різних недоліків у діяльності соціокультурних організацій та суттєво підвищує оперативність та конкурентоспроможність такого закладу соціокультурної сфери. В цілому відзначимо, що інноваційна управлінська діяльність, яка поєднує складні технології, управлінські процеси і вимагає лідерських якостей, потребує якісно інших кадрів і ресурсів, а тому необхідна системна перепідготовка кадрів цієї сфери та більш ефективніші державні і приватні інвестиції.

## Список використаних джерел

1. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту: монографія / О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна; Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України. – К., 2009. – 225 с.
2. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 251 с.
3. Куценко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): монографія / В. І. Куценко ; за ред. Б. М. Данилишина. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2008. – 818 с.
4. Оленіна О.Ю. Концепція підготовки менеджерів соціокультурної діяльності в умовах формування суспільства знань / О. Ю. Оленіна // Культура України. – 2013. – Вип. 42(2). – С. 41–49.

5. **Редзюк Є.В.** Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник / Київ: НАКККІМ, 2014. – 288 с.

6. **Шморгун Л.Г.** Менеджмент організацій: Навчальний посібник / за ред. Л.Г. Шморгуна. – К.: Знання, 2010. – 452 с.

7. **Щербина-Яковлева О.Ю., Світайло Н.Д. та ін.** Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. Частина 1. Дидактика, логіка, методологія. Підручник / наук. ред. О.Ю. Щербина-Яковлева. Депонований рукопис. – Суми, Репозитарій СумДУ, 2018. – 207 с.

## References

1. **Gudzinskiy O.D.** Controlling v systemi menegmentu: monografia / O.D. Gudzinsky, M.M. Aksentyuk, O.M. Demenina; In-t pidgotov. Kadriv Dergh.slugh-by zainiatosti Ukrainyu. – K., 2009. – 225 p.

2. **Kolot A.M.** Socialno-trudova sfera: stan vidnosin, novi vikliki, tendencii rozvitku / A. M. Kolot. – K.: KNEU, 2010. – 251 p.

3. **Kutsenko V. I.** Socialna sfera: realnist i conturyu maybutnogo (pitannia teorii i practiky): monografia / V. I. Kutsenko; for ed. B.M. Danilishin. – Nizhin: Aspect-Poligraf, 2008. – 818 p.

4. **Olenina O.Y.** Conceptia pidgotovki menedgeriv sociaoculturnoi dialnosti v umovah formuvannia suspilstva znan / O.Y. Olenina // Kultura Ukrainyu. – 2013. – Vip. 42 (2). – 41–49 pp.

5. **Redzyuk E.V.** Investyuzijnyuj menegment: navchalnyuj posibnik / Kyiv: NAKKKIM, 2014. – 288 p.

6. **Shmorgun L.G.** Organizatijnij menegment: navchalnyuj posibnik / za red. L.G. Shmorhuna – K.: Znannya, 2010. – 452 p.

7. **Shcherbina-Yakovleva O.Y., Svailaylo N.D. та in.** Menegment socioculturnoj dyyalnosti yak napriam naukovogo ta technologichnogo znannia. Chastina 1. Didactica, logika, methodologia. Pidruchnik / nauk. red. O.Y. Shcherbina-Yakovleva. Deponovanyuj rukopis. – Sumi, Repositorij SumDU, 2018. – 207 p.