

УДК 338.33:304

Григорчук Т.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри шоу-бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
Тадля О.М.,
старший викладач кафедри шоу-бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв

Hryhorchuk Taras,
Candidate of Sciences (Pedagogic), Associate professor,
Associate Professor of Show-business Department,
Kyiv National University of Culture and Arts

Tadlia Alexander,
Senior Lecturer of Show-business Department,
Kyiv National University of Culture and Arts

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Григорчук Т.В., Тадля О.М. Диверсифікація в системі менеджменту суб'єкта соціокультурної сфери. У статті розглядається диверсифікація як стратегічне рішення, що виникає в системі менеджменту організації та зумовлюється необхідністю внутрішніх змін, впливом чинників зовнішнього середовища та трансформацією споживчих уподобань. Розглянуто сутність системи менеджменту ринкового суб'єкта, його процесно-структурну та інтегровану моделі, а також виявлено особливості функціонування вказаної системи в середовищі творчих організацій. Запропоновано власне визначення системи менеджменту, висвітлено шлях його реалізації з урахуванням особливостей діяльності організацій у соціокультурній сфері. Проаналізовано рівень упровадження диверсифікації суб'єктами соціокультурної діяльності на основі представлення кількості нових, не властивих для традиційної діяльності продуктів у загальній структурі асортименту. Виявлено позитивні можливості, що можуть привноситися рішеннями про впровадження диверсифікації в діяльність організації.

Ключові слова: диверсифікація, система менеджменту, творча організація, синергійний ефект, лояльність споживачів.

Григорчук Т.В., Тадля А.Н. Диверсифікація в системі менеджмента суб'єкта соціокультурної сфери. В статті розглядається диверсифікація як стратегічне рішення, яке виникає в системі менеджмента організації і обумовлено необхідністю внутрішніх змін, впливом факторів зовнішнього середовища та трансформацією споживчих уподобань. Розглянуто сутність системи менеджмента ринкового суб'єкта, його процесно-структурна та інтегрована моделі, а також виявлені особливості функціонування вказаної системи в середовищі творчих організацій. Представлено власне визначення системи менеджмента, освітлено шлях її реалізації з урахуванням особливостей діяльності організацій в соціокультурній сфері. Проаналізовано рівень впровадження диверсифікації суб'єктами соціокультурної діяльності на основі представлення кількості нових, непохожих для традиційної діяльності продуктів в загальній структурі асортименту. Виявлені позитивні можливості, які можуть бути використані рішеннями про впровадження диверсифікації в діяльність організації.

Ключові слова: диверсифікація, система менеджмента, творча організація, синергетичний ефект, лояльність споживачів.

Hryhorchuk Taras, Tadlia Aleksander. Diversification in the management system of the subject dealing in socio-cultural field. Management of any company has at its base certain systems of organization and management activities. In our study, we think that one of the topical strategic decisions for the subject of socio-cultural field, in which we will primarily consider creative organizations is the use of diversification of their own activities to ensure further economic development. In the course of the research we have analyzed the theoretical achievements and results of the practice of business structures in creation of their own management system. By way of generalization, we take position that the system of management of the organization-subject of socio-cultural field is a set of interacting and complementary management tools, conditioned by the influence of internal and external environment and aimed at achieving the goals and mission of the organization through the active use of methods, tools and organizational forms of management. Detecting the impact of diversification on the management system of the organization, we think that the definition of diversification in the management system of the subject of socio-cultural activity as a set of strategic decisions to make the necessary changes in economic activity, capable of ensuring long successful functioning of the organization in a certain competitive environment and its effectiveness in the foreseeable future. The diversification of the management system is immediately triggered by the diversification of the organization's activities due to the need for changes to the internal management system, redistribution of production functions and changes in interaction with the external environment. At the same time, the very diversification of activities is a consequence of the management decision that comes from the management system. For the organizations that act in the socio-cultural field, should be taken into account that market development, transformation of consumer preferences, etc., determine changes in the functioning of management systems of subjects of socio-cultural activity, and as a consequence – often their diversified. Proper use of diversification creates the necessary prerequisites for progressive management systems to develop flexible strategic decisions designed to fully meet the ever-changing and growing consumer needs.

Key words: diversification, management system, creative organization, synergistic effect, consumer loyalty.

Постановка проблеми. Менеджмент будь-якого суб'єкта ринку має в своїй основі певні системи організації та управління його діяльністю. Одна частина компаній, підприємств, фірм дотримується певних традицій, сформованих під впливом корпоративної культури та середовища, інші ж, навпаки, перебувають у постійному стані пошуку та реалізації різноманітних інновацій. Творчі організації, що діють у соціокультурній сфері, також не є винятком і повною мірою віддзеркалюють такі підходи у своїй діяльності.

Однак, як свідчить практика успішного менеджменту та історичний досвід, добре сформовані цілі та зміст, а особливо у поєднанні з пошуком новітніх рішень, найбільш повно сприяють досягненню запланованих позицій суб'єкта ринку, що зумовлює використання диверсифікаційних важелів зростання. Викликані зміни створюють передумови відходу від звичної системи менеджменту. Вони часто зумовлені змінами у споживчій поведінці, еволюційними процесами, традиціями, культурою, державними замовленнями, ринком тощо. Проте ми вважаємо, що вагомий вплив на розвиток діяльності суб'єктів соціокультурної діяльності та їхнього менеджменту в умовах сьогодення має вибір такого виду діяльності, який забезпечуватиме макси-

мально повний набір засобів і можливостей для реалізації творчого та бізнесового потенціалу суб'єкта соціокультурної сфери. Ринковий успіх забезпечуватиме супровід сучасних технологічних рішень щодо просування та популяризації діяльності, першій серед яких зараз посідають комунікаційно-інформаційні засоби поширення комерційно важливої інформації.

Зважаючи на вказане вище, ми дотримуємося думки, що нині одним із актуальних стратегічних рішень для суб'єктів соціокультурної сфери, серед яких ми насамперед розглядатимемо творчі організації (клуби, заклади культури, концертні організації, театри тощо), є застосування диверсифікації власної діяльності для забезпечення подальшого економічного розвитку. Особливо доцільним таке рішення буде за умов, коли знижуються можливості щодо забезпечення нормального функціонування організації, що можуть бути викликаними зниженням попиту на її продукти, значним зростанням конкуренції, демографічними проблемами тощо.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Система менеджменту будь-якої організації є явищем унікальним, а тому завжди залишатиметься предметом тривалих і багатоаспектних обговорень. Обсяг нашої

статті не дає можливості розглянути навіть незначну частину з основних напрямів наукових досліджень у цій царині. Однак відповідно до теми нашого дослідження для нас цікавими є праці окремих дослідників. Зокрема, професор О. Кузьмін у своїх доробках висвітлює процесно-структурований менеджмент як окрему систему управління та висуває його концепцію. При цьому автор наводить характеристики основних елементів цієї системи, обґрунтовує послідовність етапів процесно-структурованого менеджменту [1]. Позиції О. Кузьміна для нас є важливими, оскільки впровадження диверсифікації безумовно приводить до змін системи управління та викликає перетворення у її структурі.

З іншого боку, нас цікавлять думки вчених щодо реалізації інтегрованих систем менеджменту, оскільки диверсифікація діяльності передбачає значні зміни, які, якщо не будуть інтегровані в систему менеджменту організації, можуть привести до її дезінтеграції. Тут нам на користь приходять праці В. Корешкова, який досліджує основні питання інтегрованих систем менеджменту [2]. Р. Буряк обґрунтовує особливості формування та реалізації інтегрованих систем менеджменту в сільському господарстві [3]. Незважаючи на неспорідненість галузі, деякі висновки автора залишаються важливими і для соціокультурної галузі. Процеси інтеграції цільових підсистем менеджменту описує в своїх дослідженнях К. Пугачевська [4].

Щодо диверсифікації, то вперше цей термін трактовано Г. Марковіцем і висвітлено в його книзі «Добір портфельних інвестицій», яка вийшла у світ 1959 року, а потім ще чимало разів перевидавалася [5]. Саме у цій праці чітко почало простежуватися теоретично обґрунтоване ставлення до можливостей диверсифікаційного зростання. Тобто почала здобувати особливої ваги концептуальна позиція, відмінна від тих, які існували доти й опиралися в основному на концентрації капіталу в окремому секторі економіки.

Важливою для економічного розвитку окремих суб'єктів соціокультурної сфери є теза М. Паск'є: «Диверсифікація не засіб, а умова підвищення ефективності» [6]. Її суть зводиться до застережень щодо непродуманості здійснення диверсифікації. Паск'є висунув дві гіпотези впливу диверсифікації на ефективність: 1) диверсифікація створює позитивний вплив на економічне і фінансове становище організації; 2) ефект диверсифікації у значній мірі залежить від вибору її напрямку. Перша гіпотеза базується на тому, що будь-яка диверсифікація повинна призводити до зниження ризику і виникнення синергічних ефектів. Дослідження другої гіпотези показали, що диверсифікація, здійснена у споріднені галузі є більш продуктивними для організації, ніж проникнення у нові сфери діяльності.

Питанням диверсифікації суб'єктів соціокультурної сфери дослідниками приділено значно менше уваги. Серед незначної кількості публікацій можна виділити думки Г. Дадамяна, який вказує на необхідність пошуку та реалізації нових економічних рішень у мистецтві. Водночас автор застерігає від непродуманих рішень щодо перенесення мистецтва на стовідсоткові ринкові рейки, що може перетворити високохудожні твори на «розпивочну і на виніс» [7]. Відомі українські соціологи А. Вишняк і В. Тарасенко розглядали проблеми

диверсифікаційних змін з позицій організації молодіжного дозвілля. Вченими виявлено основні чинники впливу на зміни, зокрема вказано на превалювання технологічних перетворень, глобалізації та інше [8].

Здійснюючи узагальнення висвітлених вище думок та враховуючи особливості ринкового середовища, в межах якого діють сучасні творчі організації, ми розцінюємо диверсифікацію як стратегію, яка здатна забезпечити успішну поведінку суб'єкта соціокультурної сфери шляхом добору напрямів діяльності та комплексу дій, що сприятимуть протистоянню ризику в умовах ринкового конкурентного середовища і гарантуватимуть тривалу результативність і економічне зростання. Проте, зважаючи на практику діяльності сучасних суб'єктів соціокультурної діяльності, неважко виявити невдале застосування рішень щодо впровадження диверсифікації. Чимало організацій здійснюють її непродумано, без належного аналізу ринкових можливостей та загроз. Така ситуація вказує на протиріччя, що виникає між стратегічними можливостями від застосування диверсифікації, з одного боку, та практичним невмінням її реалізації значною частиною організацій та закладів, що діють у соціокультурній сфері. Це протиріччя дає нам змогу сформулювати мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є необхідність виявлення передумов застосування стратегії диверсифікації як чинника, що сприятиме формуванню адекватної системи менеджменту суб'єкта соціокультурної діяльності, придатної для посідання запланованих ринкових позицій організації в конкурентному середовищі. **Основними завданнями дослідження** для нас є: розтлумачити поняття диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності суб'єктів соціокультурної сфери; виявити сукупність чинників, що формують контекст і зумовлюють диверсифікацію діяльності організацій і закладів соціокультурної сфери; охарактеризувати параметри диверсифікації.

Виклад основного матеріалу. Як вже вказувалося вище, система менеджменту організації є складною структурою, яка має забезпечувати оптимальні зв'язки на різних рівнях її функціонування. З метою запобігання різночитанням нам хотілося б визначитися з основними поняттями та категоріями, що фігуруватимуть у нашому дослідженні. Зокрема, ми дотримуємося думки, що *система менеджменту організації-суб'єкта соціокультурної сфери – це сукупність взаємодіючих і взаємодоповнюючих інструментів управління, зумовлених впливом внутрішнього та зовнішнього середовища і спрямованих на досягнення цілей і місії організації через активне використання методів, засобів і організаційних форм управління*. Належним чином діюча система менеджменту супроводжується синергічним ефектом, тобто забезпечує наслідки, за яких результат взаємодії компонентів системи суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.

Система менеджменту суб'єкта соціокультурної сфери функціонує в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища, формується і перебуває під його впливом впродовж усього життєвого циклу. До основних чинників внутрішнього середовища, що безпосередньо впливають на створення та підтримку системи менеджменту, належать: місія організації, її органі-

заційна структура, кількісний та якісний склад персоналу, доступність джерел фінансування, техніко-технологічне забезпечення. Внутрішнє середовище є підконтрольним керівнику та колегіальним органам управління. Зовнішнє середовище системи менеджменту суб'єкта соціокультурної діяльності формують його безпосереднє оточення – мікросередовище, а також загальне оточення – макросередовище. Як правило, менеджмент організації має дуже обмежений вплив на мікросередовище та цілком не може впливати на макросередовище.

Будь-яка система менеджменту організації не є статичним, раз і назавжди сформованим утворенням. Вона постійно змінюється, розвивається впродовж життєвого циклу суб'єкта соціокультурної сфери. Необхідність розвитку зумовлена тим, що однією з її основних цілей є всебічний створення продуктів, спроможних задовольнити культурні потреби людей і водночас забезпечити успішну діяльність на ринку. У життєвому циклі різних організацій може бути неоднкова кількість етапів, проте три перших етапи будуть мати місце у кожній з них (рис. 1).

Перший етап, зображений на рис. 1, – становлення системи. Його головна мета – вироблення нового педагогічного мислення, формування колективу однодумців. На цьому етапі відбувається розроблення концепції майбутньої навчально-виховної системи, здійснюється педагогічний пошук, зароджуються традиції, апробуються і коригуються інноваційні ідеї, напрацьовуються педагогічні технології. Формується більшість елементів системи, однак вони працюють ще не злагоджено, зв'язки між ними не досить міцні. Взаємодія із зовнішнім середовищем найчастіше має стихійний характер. Однією з головних умов успіху на цьому етапі є швидке системотворення, що дає змогу досягти перших, хоч і невеликих, але очевидних позитивних результатів.

Другий етап – відпрацювання системи. Відбувається розвиток колективу, органів управління. Визначаються пріоритетні напрями роботи та основні види діяльності, закріплюються традиції. Відсіваються малоефективні способи діяльності, удосконалюються

найбільш ефективні технології управління. Формуються міцні зв'язки із зовнішнім середовищем. Важливою умовою успіху цього етапу є узгодження темпів розвитку самої організації та персоналу.

Третій етап – остаточне оформлення системи. Колектив являє собою співдружність старших і молодших колег, об'єднану спільними цілями, діяльністю, відносинами співробітництва та співтворчості. На цьому етапі система менеджменту ефективно вирішує завдання створення продуктів, здатних повною мірою задовольняти потреби споживачів.

Третій етап у співвідношенні з двома попередніми можна розглядати як етап найвищого розвитку системи. Однак він не може тривати нескінченно, оскільки в системі відбуваються зміни, зумовлені тим, що зростає конкурентна боротьба, накопичується втома від старих, відпрацьованих форм і видів діяльності, припиняється конструктивний розвиток відносин у колективі тощо. Ці зміни можуть привести систему менеджменту до кризи, яка зазвичай проявляється у припиненні розвитку системи та дезінтеграції її елементів.

Тому на наступних етапах можлива перебудова системи менеджменту. Виходом із кризового стану може бути оновлення системи: зміна структури управління, освоєння нової діяльності, нових технологій, введення в систему нових форм і способів взаємодії, нових відносин, розширення або, навпаки, локалізація системи, зміна лідерів тощо. І, як свідчить практика, перебудова системи менеджменту найчастіше зумовлюється необхідністю диверсифікації діяльності суб'єкта соціокультурної діяльності.

Для однакового розуміння ми пропонуємо трактувати поняття *диверсифікації в системі менеджменту суб'єкта соціокультурної діяльності як комплекс стратегічних рішень щодо внесення необхідних змін до господарської діяльності, спроможних забезпечити тривале успішне функціонування організації у визначеному конкурентному середовищі та її результативність у прогнозованому майбутньому*. Диверсифікація системи менеджменту негайно викликається диверсифікацією діяльності організації в силу необхідності

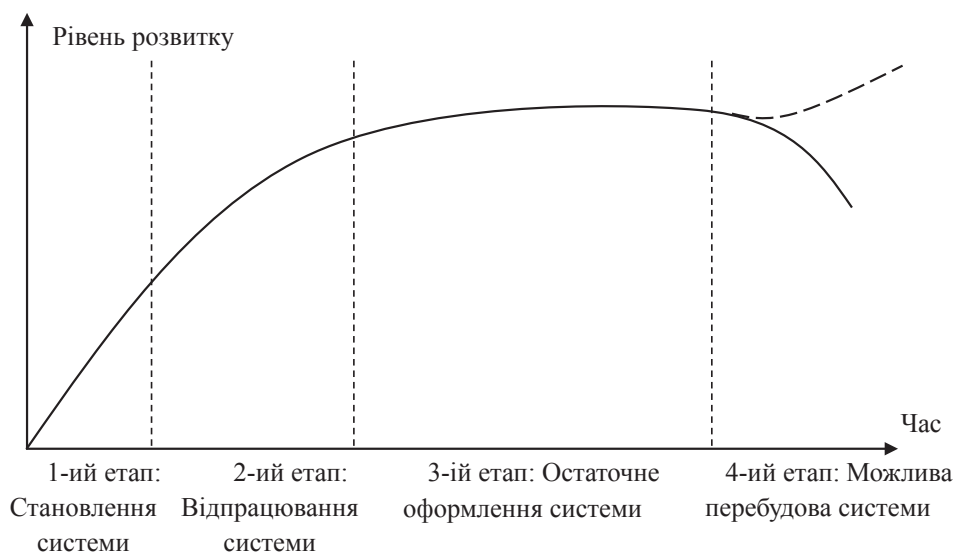


Рис. 1. Крива життєвого циклу суб'єкта соціокультурної діяльності як наслідок трансформації системи її менеджменту

внесення змін у систему внутрішнього управління, перерозподілу виробничих функцій та внесення змін у взаємодію із зовнішнім середовищем. При цьому й сама диверсифікація діяльності є наслідком управлінського рішення, яке походить із системи менеджменту.

У межах нашого дослідження ще одним важливим моментом є з'ясування самої структури системи менеджменту організації-суб'єкта соціокультурної діяльності. Незважаючи на те, що сьогодні вже існують певні стандарти і вимоги до основних елементів системи менеджменту, таких як політика, система взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів, нормативна основа, ефективний механізм реалізації вимог і персонал [9], корпоративна культура, традиції, зміни в ринковій кон'юнктурі передбачають відхід від стандартів і нерідко спонукають диверсифікацію чи не на всіх рівнях.

З огляду на наведене вище виникає необхідність визначити ступені диверсифікації хоча б на рівні реалізації надання соціокультурних послуг організації. Очевидно, що, наприклад, творча організація, що діє в соціокультурній сфері, зазвичай має у власному асортименті (репертуарі) певний перелік послуг, який відомий споживачам; згідно з реалізацією цього асортименту складаються та надаються звіти до відповідних інстанцій тощо. Однак певного часу через новостворені умови до раніше означеного асортименту включають новий продукт. За певних обставин продуктів може бути додано більше, навіть таких, що можуть певною мірою відрізнятися від тих, що утворювали попередній, гармонійно сформований асортимент.

Для більш докладного розуміння сутності диверсифікації суб'єкта соціокультурної діяльності ми пропонуємо сформулювати своєрідну градацію систем управління за ступенем проникнення в них нових видів діяльності та/або інших технологічних рішень, а на цій основі визначити рівень диверсифікації самих систем. Тому необхідно визначитися з поняттям недиверсифікованої системи менеджменту. У нашому разі – це сукупність взаємодіючих і взаємодоповнюючих елементів, спрямованих на досягнення цілей і змісту господарської діяльності організації шляхом використання традиційних методів, засобів і організаційних форм надання створених продуктів із мінімальним долученням до згаданих процесів нових елементів.

Тут ми не відкидаємо використання новітніх технологічних рішень, скажімо, щодо питань анонсування продуктів чи забезпечення комунікацій зі споживачами з використанням сучасних мережних технологій, стільникового зв'язку тощо. Однак безпосередня реалізація продуктів організації здійснюється в місцях і формах, передбачених визначеними традиціями.

Однак, як свідчить практика сьогодення, подібних випадків у межах систем менеджменту суб'єктів соціокультурної сфери практично немає. Абстрагуючись від організації систем менеджменту у процесі підготовки та створення нових продуктів, де без використання інформаційно-комунікаційних та інших технологій неможливо обійтися, ми візьмемо до уваги забезпечення всієї діяльності. На цій основі нам вдасться визначити рівні глибини диверсифікації суб'єкта соціокультурної сфери: визначити поняття недиверсифікованих організацій та організацій, де система менеджменту використовує диверсифікацію як стратегічне рішення. Саму ж класифікацію можна продемонструвати формулою 1:

$$T_p + T_n = 100\%, \quad (1)$$

де, T_p – % діяльність організації у традиційних її формах; T_n – % використання новітніх рішень і/або створення не схожих на традиційні продуктів.

З використанням цієї формули стає легко визначити недиверсифіковану організацію. Відповідно, недиверсифікованою організацією вважатиметься та, у якої в ідеалі показник $T_n = 0$ або використовується у мінімальних значеннях. Скажімо, коли під час підготовки до виходу нового продукту треба організувати якийсь флеш-моб, здійснити переписку через електронну пошту тощо, а в процесі самого представлення продукту застосовуються лише традиційні засоби, вважати цей стан диверсифікацією не слід. Навіть за умов, коли незначну частину інформації про продукт споживач одержує з електронних мереж, а не, наприклад, з афіш чи з традиційних носіїв реклами, відносити це до диверсифікації організації, а також прийняті відповідні рішення в системі менеджменту не варто. Тому для запобігання дискусіям до недиверсифікованих суб'єктів соціокультурної сфери ми відноситимемо ті, у яких: $T_n \leq 10\%$.

До суб'єктів соціокультурної діяльності, які можна характеризувати як диверсифіковані, доцільно віднести організації, які формують асортимент своєї пропозиції, виходячи з принципу вибору основної групи продуктів із долученням до неї інших груп товарів і/або послуг. Але тут здебільшого питома вага основної групи продуктів становить не менше половини всього асортименту. За цих умов наведена вище формула може змінитися до такого вигляду (формула 2):

$$O_a + (Dn_1 + Dn_2 + Dn_3 + \dots + Dn_n) = 100\%, \quad (2)$$

де O_a – % основного асортименту, що формує пропозицію організації, який становить $\geq 50\%$;

$Dn_1; Dn_2; Dn_3; \dots + Dn_n$ – % додаткових груп продуктів асортименту, неспорідненого з основним.

У разі суб'єктів соціокультурної сфери такий вид диверсифікації досить часто ухвалюється їхньою системою менеджменту. Наприклад, заклади культури та відпочинку (будинки культури, клуби, бібліотеки та інші) нерідко надають цілу низку додаткових послуг, у в тому числі й платних. Вони здають в оренду вільні площі, організовують виставки, концерти, спортивні змагання (шахи, шашки, більярд тощо), відкривають пункти громадського харчування, Інтернет-кафе та багато іншого.

Сучасний етап розвитку технологій та ступінь їхнього проникнення в соціокультурну сферу вказує на те, що диверсифікація як стратегічне рішення системи менеджменту організацій поглиблюватиметься й надалі. Результатом такої тенденції може стати вибір набору рівносильних видів діяльності організації, які використовуватимуться більшою чи меншою мірою залежно від висунутої маркетингової чи управлінської мети (формула 3).

$$VD_1 + VD_2 + \dots + VD_n = 100\%, \quad (3)$$

де VD_1, VD_2, VD_n – % окремого виду діяльності, що формують собою номенклатуру всіх продуктів у висунутій органіцією пропозиції, які набувають статусу рівноцінних об'єктів управління в системі менеджменту.

На нашу думку, диверсифікація посяде значне місце в стратегічній поведінці суб'єктів соціокультурної діяль-

ності та часто ухвалюватиметься системами їхнього менеджменту. Зумовлено це такими чинниками, як:

- забезпечення економічної ефективності, оскільки диверсифіковані організації швидше реагують на зміни ринкової кон'юнктури, спрямовуючи кошти в такий вид діяльності, що принесе найбільше максимальну віддачу;
- здатність до маневрування та гнучкості, у силу появи внутрішнього перерозподілу ресурсів, поступово вилучаючи їх з непривабливих форм і видів діяльності;
- максимальне пристосування до вимог споживачів, а на цій основі формування їхньої лояльності;
- зниження рівня ризиків від ведення господарської діяльності в єдиному секторі;
- здатність протистояти конкурентній боротьбі, представляючи конкурентам нові, неочікувані рішення.

Очевидно, що перелік позитивних ознак диверсифікації можна було б продовжувати, оскільки вона загалом задовольняє потреби основних споживачів суб'єктів соціокультурної сфери на новому, більш високому якісному рівні порівняно з усіма наявними.

Висновки із цього дослідження і далі перспективи. Отже, зі вказаного вище постає той факт, що розвиток ринку, трансформація споживчих вподобань тощо визначають зміни у функціонуванні систем менеджменту суб'єктів соціокультурної діяльності, а як наслідок – нерідко і їхню диверсифікацію. При цьому правильне використання диверсифікації створює належні передумови для прогресивних систем управління до розроблення гнучких стратегічних рішень, покликаних максимально повно задовольняти споживчі потреби, що постійно змінюються і зростають. Такий підхід із меншими зусиллями долатиме негативні моменти, що супроводять як традиційні форми представлення продуктів організаціями, що діють у соціокультурній сфері, так і ті, що виникають на основі використання непродуманих стратегічних рішень. А через уміле застосування диверсифікації з'являться найкращі умови для виникнення синергічного ефекту від взаємодії організації з її споживачами, що сприятиме формуванню їхньої лояльності.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2(3). С.7–16. Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/n3.html> (дата звернення: 10 грудня 2019).
2. Корешков В. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення / В. Корешков, В. Назаренко, М. Кусакин, І. Осмола // Стандартизація сертифікація якості. 2007. № 1. С. 54–61.
3. Буряк Р.І. Інтегрована система менеджменту як основа забезпечення сталого розвитку підприємства аграрного сектору України. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2015. № 3–4. С. 36–44.
4. Пугачевська К.І. Інтеграція цільових підсистем в менеджмент підприємства. Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (19 січня 2018 року). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. С. 290–292.
5. Markowitz H.M. *Portfolio Selection*. Cambridge MA and Oxford UK 1998. 384 p.
6. Паскье М. Диверсификация и эффективность. Политика и стратегия предприятия. Тематический сборник статей. Выпуск 5. М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2001. С. 81.
7. Дадамян Г.Г. Культура нужна новая экономическая идея // Арт-менеджер. № 1(13). М., 2006. С. 7.
8. Вишняк А.И., Тарасенко В.И. *Культура молодежного досуга*. Киев: Высшая школа, 2009. 210 с.
9. Техконсалт Україна. Загальна структура систем менеджменту. URL: <https://www.techconsult.com.ua/ua/sistemi-menedzhmentu-iso/struktura-smk/> (дата звернення: 12 грудня 2019).

References:

1. Kuz'min O.E. (2012) Kontseptsiya ta evolyutsiya protsesno-strukturovanoho menedzhmentu [Concept and evolution of process-structured management]. *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal* [Economy: the realities of time. Scientific journal]. No 2(3), pp. 7–16. Available at: <http://www.economics.opu.ua/n3.html> (accessed: 10 December 2019).
2. Koreshkov V., Nazarenko V., Kusakina M., Osmola I. (2007) Intehrovani systemy menedzhmentu orhanizatsiyi. Osoblyvosti, problemy i shlyakhy vyrishennya [Integrated management systems of an organization. Features, problems and solutions]. *Standardization is quality certification*. No 1, pp. 54–61.
3. Buryak R.I. (2015) Intehrovana systema menedzhmentu yak osnova zabezpechennya staloho rozvytku pidpryyemstva ahrar-noho sektoru Ukrayiny [Integrated management system as a basis for ensuring sustainable development of the agricultural sector of Ukraine]. *Bulletin of the Academy of Labor and Social Relations of the Federation of Trade Unions of Ukraine*. No 3–4, pp. 36–44.
4. Puhachevs'ka K.Y. (2018) Intehratsiya tsil'ovykh pidsystem v menedzhment pidpryyemstva [Integration of target subsystems into enterprise management]. Proceedings of the Third International Scientific and Practical Internet Conference *Marketing and Management in the System of National and World Economic Interests*. (January 19, 2018). Kryvyi Rih: DonNUET, named M. Tuhan-Baranovskiy, pp. 290–292.
5. Markowitz H.M. (1998) *Portfolio Selection*. Cambridge MA and Oxford UK.
6. Pascier M. (2001) Diversifikatsiya i effektivnost' [Diversification and Efficiency]. *Company policy and strategy*. Thematic collection of articles. Main edition of the international journal "Problems of Theory and Practice of Management". Issue 5, p. 81.
7. Dadamyany G.G. (2006) Kul'ture nuzhna novaya ekonomicheskaya ideya [Culture needs a new economic idea]. *Art Manager*. No. 1(13), p. 7.
8. Vishnyak A. I., Tarasenko V. I. (2009) *Kul'tura molodezhnogo dosuga*. [Culture of youth leisure]. Kiev: Higher School. (in Russian)
9. Tekhkonsalt Ukrayina [Techconsult Ukraine]. Zahal'na struktura system menedzhmentu [General structure of management systems]. Available at: <https://www.techconsult.com.ua/ua/sistemi-menedzhmentu-iso/struktura-smk/> (accessed: 12 December 2019).