

УДК 331.104

DOI:10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-140-146

## ФАСИЛІТАЦІЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Карагодіна А. В.** студентка факультету бізнесу та соціальних комунікацій, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна  
e-mail: sowyshka0401@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8301-3389

***Анотація.** Метою статті є надання теоретичної основи та визначення принципів і методів фасилітації, використання яких має вплив на діяльність підприємства. Розглянуто технології фасилітації. Дано визначення її методів та наведено приклади їх застосування. Досліджено сучасний стан підприємств та виявлено негативні тенденції їх розвитку. Обґрунтовано, що оптимізація діяльності колективу спрямована на регулювання відносин між людьми шляхом оптимального підбору і розстановки персоналу. Запропоновано методи здійснення фасилітації, які сприяють продукуванню інновацій, активізації інтелектуального потенціалу працівників, підвищенню ефективності командної роботи тощо. У подальших дослідженнях планується формування науково-прикладного підходу до впровадження фасилітації у діяльність підприємств.*

***Ключові слова:** фасилітація, група, групова робота, методи оптимізації.*

## FACILITATION IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF A MODERN ENTERPRISE

**Karagodina Anna**, student of the Faculty of Business and Social Communications, State University of Intellectual Technologies and Communications, Odessa, Ukraine  
e-mail: sowyshka0401@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8301-3389

***Abstract.** The purpose of the article is to provide a theoretical basis and determine the basic principles and methods of facilitation, the use of which has a more significant impact on the activities of the enterprise at the present stage of development. The article considers some theoretical and practical issues of facilitation technology. The definition and brief description of the facilitation process are given. The relationship between facilitation and the concepts of "group", "group work" and "socio-psychological climate" is substantiated. A brief overview of some facilitation methods is given and examples of their successful application are given. The study of facilitation, like any other natural or social system, primarily involves a certain technology, i.e. the sequence of this study. The study has several stages. The first is the accumulation of facts that characterize certain economic phenomena. This is done by observation. In the second stage, the collected facts are analyzed and summarized. Their classification is carried out, the most essential facts are selected from them. The third stage is reduced to induction and deduction, the establishment of relationships between the analyzed facts, the definition and grouping of generalizations, on the basis of which certain concepts are formed. Facilitation promotes the development of entrepreneurial activity by providing information and consulting support, stimulating innovation and minimizing economic risks. The current state of Ukrainian enterprises, in particular the identified negative trends in their development, necessitates the implementation of facilitation. In further research it is planned to form a scientific-applied approach to the introduction of facilitation in the activities of enterprises depending on their size and scope of economic activity.*

***Key words:** facilitation, group, group work, optimization methods.*

**JEL Classification: H500, O 380.**

**Постановка проблеми.** Період входження економіки України у новий етап свого розвитку характеризується розширенням спектра ринкових перетворень, пошуком нових ефективних шляхів досягнення конкурентоспроможності національної економіки, підвищенням ролі держави у глобальних процесах сучасності. За цих умов важливого значення набуває проблема підвищення ефективності праці на підприємствах, особливо у тих галузях, які мають трудомісткий характер виробництва.

Інновації вимагають прийняття нових рішень стосовно взаємодії в організації для того, щоб удосконалити процес досягнення цілей і вирішення завдань, які стоять перед кожною конкретною компанією. За цих обставин на сучасному етапі розвитку виникає необхідність у застосуванні нових технологій формування взаємовідносин та прийняття рішень щодо реалізації очікуваних досягнень. Для дослідження вважаємо важливим розгляд термінологічного аспекту даної проблематики – понять «фасилітація», «група», «групова взаємодія».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему фасилітації у своїх наукових працях розглядали І. Бенц [1], С. Канер [2], Р. Зайонц, С. Шуман [4], Т. Бентлі, Р. Шварц [5], Д. Сиббет [18], Д. Стрекер [20], Л. Лашевські, Дж. Філіпсон, М. Гортон [3], Я. Такезава, К. Мацура, М. Хорі [6], К. Манікевич, С. Вільямс, В. Кеог, З. С. Варналій [8], Ю. О. Шейко [9]. Їхні роботи і стали теоретичним базисом цього дослідження. У цих роботах проведено дослідження впливу фасилітації на сучасні підприємства, показаний досвід зарубіжних компаній.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Нині недостатньо дослідженими є питання застосування провідного досвіду фасилітації та її впливу на діяльність вітчизняних підприємств.

**Мета дослідження.** Метою статті є надання теоретичної основи та визначення основних принципів і методів фасилітації, використання яких значно впливає на діяльність підприємства на сучасному етапі розвитку.

**Основний матеріал.** Поняття «фасилітація» походить від англійського слова «facilitate», що в перекладі означає «направляти», «допомагати», «полегшувати». Виходячи з цього, можна зробити висновок, що фасилітація передбачає процес, набір документів, а також групу навичок, що сприяють ефективній організації групового обговорення [18, с. 21]. Метою фасилітації є пошук і застосування відповідного методу, який дозволить групі досягати оптимального результату запланованої діяльності. Отже, фасилітація являє собою спеціальні дії, сутність яких полягає у забезпеченні оптимальної якості групової роботи.

Особливістю реалізації даної технології є те, що обговорення проводиться як в одній, так і в декількох групах, завдання лідера зайняти нейтральну позицію і допомогти іншим учасникам визначити пріоритетні проблеми, диференціювати їх за рангом, провести конструктивне обговорення, за підсумками якого приймається оптимальне рішення щодо розвитку компанії [20, 17]. В якості лідера виступає «фасилітатор». Фасилітатор, на думку Т. Манна, являє собою тренера, який володіє великим спектром знань в області ефективної комунікації та організації ефективної взаємодії в групі [19, с. 42]. З погляду цього фахівця кожен фасилітатор повинен володіти наступними вміннями і навичками для досягнення високих результатів:

- забезпечувати структурування і направлення обговорення або дискусії в область оптимального вирішення поставлених цілей і завдань компанії;
- диференціювати позитивні і найбільш вдалі рішення групи;
- розуміти й усвідомлювати ризики та відповідальність, брати на себе певні обов'язки, що дозволяє виходити самому, а також сприяти виведенню учасників процесів фасилітації із зони необхідного комфорту;
- структурувати і направляти хід дискусії у потрібне русло, що сприяло б досягненню високого рівня результатів;
- відбирати, «відсівати» найбільш вдалі і перспективно-результативні результати прийнятих рішень у групі;
- вміти працювати з групами різного роду;
- розуміти і визначати орієнтованість у різних форматах бесід, а також зустрічей;
- розуміти механізми поєднання різних інструментів і технік в рамках роботи з різними групами;
- мати здатність до швидкої адаптації у різних умовах, за зміни обстановки, випадках виникнення труднощів в учасників, а також при необхідності швидкого подолання проблеми;
- володіти високим ступенем стресостійкості, що також чинить вплив на хороші адаптаційні процеси;
- розкривати перед людьми перспективи діяльності, визначати потреби і мотивувати на особистісні зміни [20, с. 53].

Виходячи з даних вимог, також формуються п'ять основних принципів, які забезпечують успішність технології фасилітації.

Розглядаючи кожен принцип докладніше, можемо зробити наступний висновок:

- відкритість – вільна комунікація, що ґрунтується на щирості та довірі до людей;
- рівноправність – всі учасники мають рівні права і прагнуть до вирішення поставленого завдання;
- корисність учасників – кожен з членів групи є розумною людиною, здатною зробити свій внесок в ефективне вирішення завдання;
- важливість думки – кожна думка береться до уваги і виявляється корисною у процесі досягнення позитивного результату [18, 48].

Термін «фасилітація» нерозривно пов'язаний з поняттями «група» і «групова робота». Групова взаємодія відіграє значну роль в реалізації ефективної діяльності будь-якої організації. На думку

Л. Д. Столярєнка, виділяють наступні види групової взаємодії та диференціації груп всередині організації: 1) умовні і реальні; 2) постійні і тимчасові; 3) великі і малі [11, с. 67].

Майже на кожному підприємстві України структура поділяється на відділи, що, у свою чергу, є малими групами – нечисленні групи людей (від 3 до 15 осіб), які об'єднані спільною соціальною діяльністю, знаходяться в безпосередньому спілкуванні, сприяють виникненню емоційних відносин, виробленню групових норм і розвитку групових процесів. Відмінні ознаки малої групи: просторова і тимчасова співприсутність людей. Ця співприсутність людей дає можливість контактів, які включають інтерактивні, інформаційні, перцептивні аспекти спілкування і взаємодії. Перцептивні аспекти дозволяють людині сприймати індивідуальність всіх інших людей у групі [10, с. 66].

Тож групу можна розглядати лише при наявності таких складників:

I. Взаємодія – активність кожного, це одночасно стимул і реакція на всіх інших;

II. Наявність постійної мети спільної діяльності.

Можна виділити три роди цілей:

1) ближні перспективи, цілі, які швидко в часі реалізуються і виражають потреби цієї групи;

2) вторинні цілі – більш тривалі в часі і виводять групу на інтереси вторинного колективу (інтереси підприємства в цілому);

3) далекі перспективи об'єднують первинну групу з проблемами функціонування соціального цілого. Суспільно цінний зміст спільної діяльності має стати особистісно значущим для кожного члена групи. Важлива не стільки об'єктивна мета групи, скільки її образ, тобто те, як вона сприймається членами групи. Цілі, характеристики спільної діяльності цементують групу в одне ціле, визначають зовнішню формально-цільову структуру групи [12, с. 58].

III. Наявність у групі організуючого початку. Він може бути персоніфікований у будь-якому члені групи (в лідері, керівнику), а може і ні, але це не означає, що немає організуючого початку.

IV. Поділ і диференціація персональних ролей (поділ і кооперація праці, владний поділ, тобто активність членів групи не є однорідною, вони вносять свій, різний внесок у спільну діяльність, грають різні ролі).

V. Соціально-психологічні феномени, наявність емоційних відносин між членами групи, які впливають на групову активність, можуть призводити до поділу групи на підгрупи, формують внутрішню структуру міжособистісних відносин у групі [11, с. 88-90]. Основними показниками соціально-психологічного клімату трудового колективу є прагнення до збереження цілісності групи, сумісність, спрацьованість, згуртованість, контактність, відкритість, відповідальність. Коротко розглянемо сутність цих показників.

Згуртованість – це один з об'єднуючих підрозділ процесів. Характеризує ступінь прихильності до групи її членів. Визначається двома основними змінними – рівнем взаємної симпатії у міжособистісних відносинах і ступенем привабливості групи для її членів.

Відповідальність – означає контроль над діяльністю з погляду виконання прийнятих в організації правил і норм. У підрозділах з позитивним соціально-психологічним кліматом співробітники прагнуть до прийняття на себе відповідальності за успіх або невдачу спільної діяльності.

Контактність і відкритість – визначають ступінь розвитку особистих взаємин співробітників, рівень психологічної близькості між ними [7, с. 87].

Соціально-психологічний клімат у підрозділі багато в чому залежить від рівня сумісності і спрацьованості членів групи. Сумісність і спрацьованість визначають ступінь взаємопов'язаності і взаємозалежності співробітників.

Ефективно працююча група – це група психологічно цілісна. Замість безлічі «Я» виникає поняття «Ми». Думки, оцінки, почуття і вчинки окремих «Я» зближуються; з'являються спільні інтереси і цінності; взаємодоповнюються інтелектуальні та особистісні особливості. Спільно виконуючи завдання, вирішуючи проблеми, люди виробляють специфічні, тільки для цієї групи властиві, способи регуляції пізнавальних й емоційних процесів, стратегії поведінки, загальний для групи стиль діяльності. У таких колективах між людьми відбувається обмін досвідом, переймається стиль поведінки, розширюється набір індивідуальних можливостей, розвиваються здатність, бажання і вміння співвідносити свої

цілі і дії з цілями та діями інших людей. На певному етапі взаємодії співробітників колектив може домогтися оптимальної сумісності і спрацьованості.

Слід зазначити, що всі технології, які реалізуються у сфері оптимізації діяльності колективу, спрямовані на регулювання відносин між людьми шляхом оптимального підбору і розстановки персоналу. До них належать методи комплектування малих груп, гуманізації праці, професійного відбору і навчання та ін. [14, с. 84].

Методи комплектування малих груп дозволяють визначити оптимальні кількісні та якісні параметри відносин між працівниками з урахуванням психологічної сумісності. До методів гуманізації праці належать: використання психологічного впливу кольору, музики, виключення монотонності роботи, розширення творчих процесів і т. д. Методи професійного відбору і навчання спрямовані на професійну орієнтацію і підготовку людей, які за своїми психологічними характеристиками найбільше відповідають вимогам виконуваної роботи [11, с. 43].

До основних таких методів слід віднести:

- катарсис – проведення спільних бесід, формування відкритого діалогу між співробітниками з метою надання можливості вираження емоційних переживань у співробітників, обговорення і використання таких ситуацій як своєрідного трампліну для вдосконалення взаєморозуміння;

- каналізація – пошук у співробітників «точок дотику» – акцент ставиться на підвищенні ефективності команди як єдиного організму, ігноруються відмінності у темпераменті, характері, особистісних особливостях. Дієвим методом в даному випадку є проведення тренінгової діяльності, яка дозволяє використати різні методики і способи взаємодії, не вимагає значних матеріальних витрат на організацію, а також включає різні види занять, які будуть цікаві всім учасникам;

- метод подолання конфронтації інтересів у групі – допомагає всім членам команди зрозуміти сутність командної діяльності, знайти точку рівноваги в рамках прийняття рішень. Відбувається перерозподіл цінностей і норм розподілу влади і впливу – тих факторів, які мають безпосередній вплив в рамках командної роботи;

- метод застосування рекомендацій – ґрунтується на тому, щоб шляхом взаємодії цілого колективу провести аналіз конкретної ситуації, отримати необхідний кваліфікаційний досвід, визначити рівень ефективності функціонування кожного учасника команди;

- метод теоретичного обґрунтування в своїй основі містить концепції та технології, які надають докази щодо корисності та ефективності командних дій [13, с. 74].

Важливо розуміти, що використання будь-якого одного методу не є гарантією підвищення ефективності групової діяльності, – це можливо лише при взаємодії різних технологій, при врахуванні індивідуальних особливостей всіх співробітників, а також власне тієї проблеми, вирішення якої є завданням певного етапу [14, с. 66].

В управлінській діяльності наради, планерки, зустрічі робочих і проектних груп й інші форми групових обговорень займають багато часу, а у топ-менеджменту на це йде більше 50% робочого часу. Як йдуть справи з груповими формами роботи та обговорень в українських організаціях у даний час? Проведене нами дослідження показало, що більшість співробітників і менеджерів різних компаній при відповіді на питання «Як Ви оцінюєте ефективність нарад та інших групових форм обговорень в яких Ви берете участь?» оцінювали ефективність як низьку або нижчу за середню.

А на питання «З якими труднощами стикаються учасники групових обговорень і нарад в організації?» отримали дуже схожі списки відповідей, що включають такі пункти:

- час витрачається марно (повторюємося, багато говоримо, не підготовлені, мене всі ці питання не стосуються, час затягується ...);

- забовтується програма, учасники переключаються на суміжні або абстрактні питання;

- деякі люди домінують як в обговоренні, так і в прийнятті рішень;

- частина людей відсиджується, відмовчується;

- відбувається з'ясування стосунків між учасниками;

- рішення не приймаються;

- «навіщо нас покликали, якщо всі рішення вже відомі?»;

- зустріч і учасники не підготовлені.

Після таких нарад і обговорень люди часто відчували неефективність заходів і незадоволеність ними. Тому фасилітація на вітчизняних підприємствах може бути ускладнена з таких причин:

1. Консерватизм багатьох управлінців промислових підприємств у питаннях

організаційного характеру та взаємодії з працівниками. Часто ми можемо бачити досить швидке сприйняття новітніх технологій у виробничій, фінансово-господарській, комунікаційній, маркетинговій діяльності, проте значно повільніше відбувається адаптація нових методів управління та організації спільної роботи працівників.

2. Недооцінка важливості прийнятих рішень на сесіях групової роботи (зокрема – фасилітації): результати такої роботи будуть враховані як рекомендація, проте управлінець все одно приймає відповідні рішення самостійно.

3. Спонтанність в організації топ-менеджментом зустрічей для групової роботи, коли потрібно негайно вирішити проблему, яка стоїть досить гостро («Ми не розійдемося, поки не приймемо відповідного рішення»). Проте, такі сесії повинні плануватись завчасно та проходити по відповідному регламенту.

4. Нерозуміння ролі фасилітатора, яка полягає у підготовці та допомозі у проведенні зустрічі. Фасилітатор проводить оцінку і визначає: формат зустрічі та інструментів її проведення; актуальні моделі поведінки учасників та їх ролі; оцінка динаміки, характеру та поведінки групи; урегулювання конфліктів, застосування графічного матеріалу; застосування навичок спілкування [16].

Можна виділити декілька організацій, які сьогодні на професійному рівні проводять фасилітаційні сесії в Україні:

1. Всеукраїнська асоціація консультантів з управління (ІМС-Україна) [15].

2. ІСА-Україна – неурядова організація, член ІСА – International [16].

Застосування цього методу допомогло вітчизняним промисловим підприємствам у вирішенні наступних завдань:

- пошук нових ідей щодо пришвидшення модернізації;
- постійне продукування інновацій або механізмів адаптації існуючих інновацій до специфіки діяльності підприємства;
- активізація інтелектуального потенціалу працівників;
- організація ефективної командної роботи («групового мислення»);
- пришвидшення процесів прийняття рішень та розподілу відповідальності за їх виконання;
- відмова від звичних підходів до управління, які вже стали неефективними.

**Висновки.** Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що фасилітація сприяє розвитку підприємницької діяльності шляхом надання, інформаційно-консультаційної підтримки, стимулювання інновацій та мінімізації господарських ризиків. Сучасний стан підприємств України, зокрема виявлені негативні тенденції їх розвитку, зумовлює необхідність здійснення фасилітації.

У подальших дослідженнях планується формування науково-прикладного підходу до впровадження фасилітації у діяльність підприємств в залежності від їх розмірів та сфери економічної діяльності.

### Список літератури

1. Bens I. *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*, 4th Edition. Wiley. 2017. 320 p.
2. Kaner S. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, 3rd Edition. Jossey Bass. 2014. 432 p.
3. Laschewski L., Phillipson J., Gorton M. *The facilitation and formalisation of small business networks: evidence from the North East of England*. *Environment and Planning C: Government and Policy*. 2002. Vol. 20. P. 375–391. URL:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.5297&rep=rep1&type=pdf>.
4. Schuman S. *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. Wiley: Jossey-Bass. 2005. 700 p.
5. Schwarz R.M. *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers*. 3rd Edition. Canada: Wiley. 2017. 384 p.
6. Takezawa Y., Matsuura K., Hori M. *Facilitation of Fund Supply and Small Business Failures (in Japanese)*. *Economic Analysis*, Economic and Social Research Institute (ESRI), 2005. Vol. 176. June. P. 4–17.
7. Бухалков М. И. *Управление персоналом: Учебник*. М.: ИНФРА-М, 2012. 400 с.

8. Варналій З. С., Білик Р. Р. Конкурентоспроможність малого і середнього підприємництва в Україні на регіональному рівні. *Малий і середній бізнес*. 2015. №1–2 (60–61). С. 97–106. URL: <http://aup.org.ua/%D0%BC%D1%81%D0%B1-2015-%E2%84%96-1-2>.
9. Вахович І. М., Шейко Ю. О. Регіональний вимір стимулювання розвитку малого підприємництва: монографія. Луцьк, видавництво «Вежа Друк». 2016. 272 с.
10. Жуков А. Л. Сутність стимулювання праці та мотивації персоналу, мета і завдання їх аудиту. *Нормування і оплата праці в промисловості*. 2016. № 4. С. 38 – 43.
11. Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2012. 64 с.
12. Кабанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2015. 56 с.
13. Карташев Я. П. Конфликты в организации. М., Флинта, 2016. 233 с.
14. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. 4-е изд., доп. и перераб.; М., Издательство Просвещение, 2015. 188 с.
15. Сайт ICA-Україна – неурядової організації, члена ICA – International. URL: <http://www.ica-ukraine.org.ua/> (дата звернення 12.11.2021).
16. Сайт Всеукраїнської асоціації консультантів з управління (ІМС-Україна). URL: <http://www.imc-ukraine.com> (дата звернення 12.11.2021).
17. Сайт Національної асоціації фасилітаторів України. URL: <http://nafu.com.ua/> (дата звернення 12.11.2021).
18. Сиббет Д. Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы. М.: Альпина Паблишер, 2013. 77 с.
19. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Учебник. Ростов н/Д, Феникс, 2015. 125 с.
20. Стрейкер Д. Быстрое решение проблем при помощи стикеров. М., Издательство Дмитрия Лазарева, 2013. 84 с.

## References

1. Bens, I. (2017). *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*, 4th Edition. Wiley.
2. Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, 3rd Edition. JosseyBass.
3. Laschewski L., Phillipson J., Gorton M. (2002). The facilitation and formalization of small business networks: evidence from the North East of England. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 20, 375–391. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?Doi=10.1.1.453.5297 & rep = rep1 & type = pdf>.
4. Schuman, S. (2005). *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation*. Wiley: Jossey-Bass.
5. Schwarz, R.M. (2017). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers* 3rd Edition. Canada: Wiley.
6. Takezawa, Y., Matsuura, K., Hori, M. (2005). Facilitation of Fund Supply and Small Business Failures (in Japanese). *Economic Analysis, Economic and Social Research Institute (ESRI)*, 176, June, 4–17.
7. Bukhalkov, M. I. (2012). *Personnel Management: Textbook*. М.: INFRA-M. [in Russian].
8. Varnaliy, Z. S., Bilyk R. R. Competitiveness of small and medium enterprises in Ukraine at the regional level. *Small and medium business*. 2015. № 1–2 (60–61), 97–106. URL: <http://aup.org.ua/%D0%BC%D1%81%D0%B1-2015-%E2%84%96-1-2>. [in Ukrainian].
9. Vakhovych, I. M., Sheiko Y. O. (2016). *Regional dimension of stimulating the development of small business: monograph*. Lutsk: Vezha Druk Publishing House. 2016. 272 p. [in Ukrainian].
10. Zhukov, A. L. (2016). The essence of stimulating work and motivating staff, the purpose and objectives of their audit. *Rationing and wages in industry.*, 4, 38 - 43. [in Ukrainian].
11. Ivanovska, L. V. (2012). *Personnel management: theory and practice. Socio-labor relations, labor market and employment: Training manual*. М.: Prospekt. [in Russian].

12. Kabanov, A. Ya. (2015). Personnel management: theory and practice. Organization of career guidance and adaptation of staff: Training manual. M: Prospekt [in Russian].
13. Kartashev, Ya.P. (2016). Conflicts in the organization. M., Flint. [in Russian].
14. Kibanova, A. Ya. (2015). Personnel management of the organization. 4th ed., Ext. and reworked; Enlightenment Publishing House; M. [in Russian].
15. Website of ICA-Ukraine - a non-governmental organization, a member of ICA - International. URL: <http://www.ica-ukraine.org.ua/>
16. Website of the All-Ukrainian Association of Management Consultants (IMC-Ukraine). URL: <http://www.imc-ukraine.com>
17. Website of the National Association of Facilitators of Ukraine. URL: <http://nafu.com.ua/>
18. Sibbet, D. (2013). Visualize this! How to use graphics, stickers and smart cards for teamwork. Alpina Publisher [in Russian].
19. Stolyarenko, L. D. (2015). Psychology of business communication and management. Textbook. Rostov n / D: Phoenix [in Russian].
20. Streiker, D. (2013). Quick problem solving with stickers. M., Dmitry Lazarev Publishing House [in Russian].