

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НЕФОРМАЛЬНИМИ ГРУПАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT OF INFORMAL GROUPS IN THE ORGANIZATION

*Мета статті полягає у критичному аналізі сутності неформальних груп в організації та актуалізації методів управління такими групами. Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, як: аналіз, синтез, логічне узагальнення та метод групування. Пропонується актуалізація ключових правил та аспектів управління неформальними групами в організації з подальшим визначенням базових інструментів управління та методів впливу на неформальні групи. Наводиться характеристика означених інструментів та методів впливу із визначенням основних переваг та недоліків. Використання на практиці запропонованих теоретико-методологічних підходів дасть змогу оптимізувати управління персоналом в організації, знизить конфліктогенність та покращить результативність праці.*

**Ключові слова:** управління персоналом, неформальна група, методи впливу, лідерство.

*The purpose of the article is to critically analyze the essence of informal groups in an organization and update the mechanisms for managing such groups. First of all, the approaches to understanding the essence of the informal groups themselves and the basis of their existence are analyzed. Attention is also paid to the analysis of key management tools and methods of influencing informal groups in the organization. The achievement of the goal set in the article is carried out using such general scientific and special research methods as: analysis, synthesis, the method of logical generalization and grouping. The positive and negative features of informal groups in the organization are analyzed. The main groups of factors influencing informal groups, such as: size, composition, group norms, cohesion, conflict, status and like-mindedness, have been identified, and the nature of the influence of these factors has been studied. The general mechanism of formation and key aspects of managing informal groups are given. The main rules for managing informal groups and aspects of managing informal groups in an organization have been updated with a further definition of the main management tools and methods for managing informal groups. Attention is focused on the logical sequence of compliance with the rules for managing informal groups. The characteristics of the identified tools and methods of influencing informal groups with the definition of the main advantages and disadvantages are given. The authors refer to such methods: the method of brainstorming, the method of nominal groups, the method of expert assessments. In turn, to the tools: training, adherence to consultations, loyalty and others. The use in practice of the proposed theoretical and methodological approaches will optimize personnel management in the organization, reduce conflict potential and increase labor productivity. Sufficient attention is paid to methods of influencing informal groups, which will make it possible to qualitatively manage informal groups, providing psychological balance and increasing the efficiency of the organization as a whole.*

**Key words:** personnel management, informal group, methods of influence, leadership.

УДК: 658.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct65-20>

**Швед В.В.**<sup>1</sup>

к.е.н., професор,  
Вінницький інститут  
Університету «Україна»

**Омельченко О.В.**<sup>2</sup>

Вінницький інститут  
Університету «Україна»

**Шеремета О.В.**

Вінницький інститут  
Університету «Україна»

**Shved Vadym**

Vinnitsia Institute University "Ukraine"

**Omelchenko Olena**

Vinnitsia Institute University "Ukraine"

**Sheremeta Olha**

Vinnitsia Institute University "Ukraine"

**Постановка проблеми.** Строкатість та неоднорідність персоналу підприємства, що лише підкреслюється в умовах пандемічних реалій все більше ускладнює процеси управління. Поява конфліктогенних факторів зовнішнього впливу, що доволі часто носять унормований характер (вакцинація, медичні та соціальні обмеження, цифровізація, зміна умов праці тощо) призводить до хаотичної появи групувань, які ставлять власні інтереси понад інтереси та мету функціонування організації. Доволі часто виникає ситуація, коли в такі групи об'єднуються працівники які до цього навіть не були знайомі. Тобто перед менеджментом постає нагальна потреба реагування на нові виклики, які спричиняються загостреною конфліктністю вищенаведених факторів. В цьому аспекті підвищеної уваги заслуговує проблематика управління неформальними групами з метою мінімізації їх негативного впливу, а в подальшому й перетворенні

окремих членів таких груп на драйверів розвитку організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематиці управління неформальними групами присвячено дослідження таких науковців, як: Бакаленко О. А., Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О., Лепейко Т. І., Байстрюченко Н. О., Стрига В. Д., Небава М. І., Ратушняк О. Г., Поліщук І. І., Шведа В. В., Гальцева Т. О., Геберт М. Г., Азарова О. А., Бєседін М. О., Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В., Дяків О. П., Островерхов В. М. та інших. Об'єктом дослідження виступають методи впливу на неформальні групи в організації. Предметом дослідження – сукупність теоретичних та прикладних засад визначення сутності управління та впливу на неформальні групи.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз ключових управлінських

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5121-0222>

інструментів та методів впливу на неформальні групи в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальновідомо, що неформальні групи існують в будь-якій організації. Причому, сучасні науковці підкреслюють той факт, що неформальні групи чинять як позитивний, так і негативний вплив на діяльність формальної організації. Неформальними каналами можуть поширюватися неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного ставлення до керівництва. Прийняті групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою за ту, що визначена керівництвом. Тенденція до опору будь-яким змінам і тенденція до збереження укоріненних стереотипів можуть затримувати необхідну модернізацію виробництва.

Виділяють також і позитивні функції неформальної групи щодо формальної:

- каналами неформальної групи можуть поширюватися факти, думки, судження без проблем, властивих формальним каналам комунікації;
- неформальна група може підтримувати стійкість формальної групи;
- неформальна група може забезпечити більш повне задоволення соціальних потреб індивідів [1].

В свою чергу, автори Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. та Демків І. О. так само підкреслюють, що члени неформальної групи можуть поширювати неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного ставлення до менеджера. Але крім того, наголошують, що прийняті неформальною групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою за ту, що визначена бажаною для організації. Однак така поведінка часто є реакцією на ставлення менеджерів до цієї групи, коли її члени вважають, що до них несправедливі, і відповідають тим самим.

Ці ж автори виділяють і численні потенційні переваги функціонування неформальних груп. Так відданість членів неформальної групи може перейти у відданість організації, коли працівники відмовляються від більш високооплачуваних посад в інших організаціях, тому що не хочуть порушувати набуті соціальні зв'язки. Цілі неформальної групи можуть збігатися з цілями формальної організації, а етичні норми ефективності неформальної організації можуть перевищувати норми формальної організації. Наприклад, сильний дух колективізму, що породжує значне прагнення до успіху, часто виникає з неформальних взаємовідносин [11].

Ми погоджуємось із тезою, що на ефективність роботи як формальних, так і неформальних груп, а отже і на визначення методів управління, впливають однакові фактори. Ґрунтуючись на відповідних працях, доцільно виділити такі ключові фактори впливу [6, 11]:

1. Розмір групи. Один із сучасних вчених Кіт Девіс вважає, що оптимальною кількістю членів групи є 5–11 осіб. У маленьких групах (2–3 людини) відчувають персональну відповідальність за прийняття певного рішення. При збільшенні розміру групи спілкування і досягнення згоди між її членами ускладнюється. Крім того, всередині групи можуть виникнути неформальні групи з власними цілями.

2. Склад, під яким розуміється ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які виявляють при вирішенні проблем. Якщо група складається з несхожих особистостей, то це потенційно сприятиме більшій ефективності, ніж якщо б члени групи мали схожі точки зору. Найбільш ефективні рішення можуть запропонувати групи, що складаються з працівників, які знаходяться на різних організаційних позиціях.

3. Групові норми. Норми, прийняті групою, суттєво впливають на поведінку окремої особистості і організації загалом. Тому працівник, який хоче бути прийнятим групою, повинен дотримуватися певних групових норм. При цьому позитивними нормами є ті, які підтримують поведінку, спрямовану на досягнення цілей, а негативними – які заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей, наприклад крадіжки, запізнення, прогули, вживання спиртних напоїв на робочому місці.

4. Згуртованість – це ступінь взаємозалежності членів групи один від одного і від групи загалом. Згуртованою є група, члени якої відчувають сильний взаємозв'язок один з одним і вважають себе схожими. При цьому у них менше непорозумінь, ворожості і недовіри, а продуктивність їх праці є вищою, ніж у неорганізованих групах. Тому високий рівень згуртованості підвищує ефективність функціонування всієї організації.

5. Групова єдність, яка спрямована на певне нівелювання окремою людиною своїх поглядів з метою уникнення дисбалансів роботи групи загалом.

6. Конфліктність. Відмінності у поглядах уможливають більш ефективну роботу групи, однак підвищують імовірність конфлікту. Активний обмін думками є корисним і дозволяє виявити різні точки зору, що призводить до підвищення ефективності групи, тобто за таких умов наслідки конфлікту будуть позитивними. Однак часто різні точки зору членів групи призводять до внутрішньогрупових суперечок і спричиняють відкритий конфлікт, негативні наслідки якого проявляються у зниженні ефективності групи через низький ступінь співробітництва, зміщення акценту на власній перемозі.

7. Статус членів групи визначається організаційною ієрархією, назвою посади, освітою, досвідом, поінформованістю. Члени групи з високим статусом більше впливають на рішення групи, ніж члени з низьким. Однак це не завжди сприяє

підвищенню ефективності. Тому думка членів з високим статусом не повинна домінувати в групі.

Наведені фактори впливу, з нашої точки зору, є базовими, тому їх перелік може бути в подальшому доповнено та розширено

Якщо візуалізувати вищенаведене, то сутність неформальних груп, причини та етапи їх утворення, а також ключові фактори впливу найкраще відображено у роботі авторів Байстрюченко Н. О. та Стриги В. Д. (рисунок 1) [2].

Відзначимо, що означений механізм не містить вичерпного переліку факторів впливу, що спричиняють створення та в подальшому визначають розвиток неформальних груп, а також наведені причини виникнення неформальних груп в організації носять умовно-постійний характер.

В управлінні неформальними групами варто дотримуватись певних правил (рисунок 2) [1; 7].

Варто відмітити, що в управлінні неформальними групами перш за все можуть використовувати аналогічні правила та прийоми, що і в управлінні групами формальними. Необхідно відзначити, що ми наводимо ці прийоми спираючись на тезу, що будь-які неформальні групи, навіть спонтанні та/або швидкозникаючі, створюються з певною метою, а отже для досягнення цієї мети мають використовуватись відповідні інструменти.

З науковою точки зору до найпоширеніших інструментів управління неформальними групами належать такі [4]:

– Метод мозкової атаки. Являє собою процес генерування ідей, у ході якого людей спонукають до висунення різноманітних варіантів і утримуються від будь-якої критики на їхню адресу. Типова процедура «мозкової атаки» проводиться таким чином. Група (створена за рішенням керівництва або така, що виникла спонтанно) з 6-10 осіб сідає навколо одного стола. Керівник групи (формальний або знову ж таки, неформальний) формулює проблему, яка має бути зрозуміла всім учасникам обговорення. Потім члени групи пропонують стільки варіантів вирішення розв'язання проблеми, скільки встигають за конкретно відведений для цього час. Жодна критика не допускається, і всі варіанти записуються для подальшого обговорення та аналізу.

Це метод є найдоступнішим для неформальної групи оскільки вимагає найменше організаційних зусиль, проте може привести до винайдення найефективнішого шляху досягнення мети існування неформального об'єднання.

– Метод номінальних груп – груповий метод прийняття рішення, за яким члени групи збираються разом, але виробляють і оцінюють ідеї

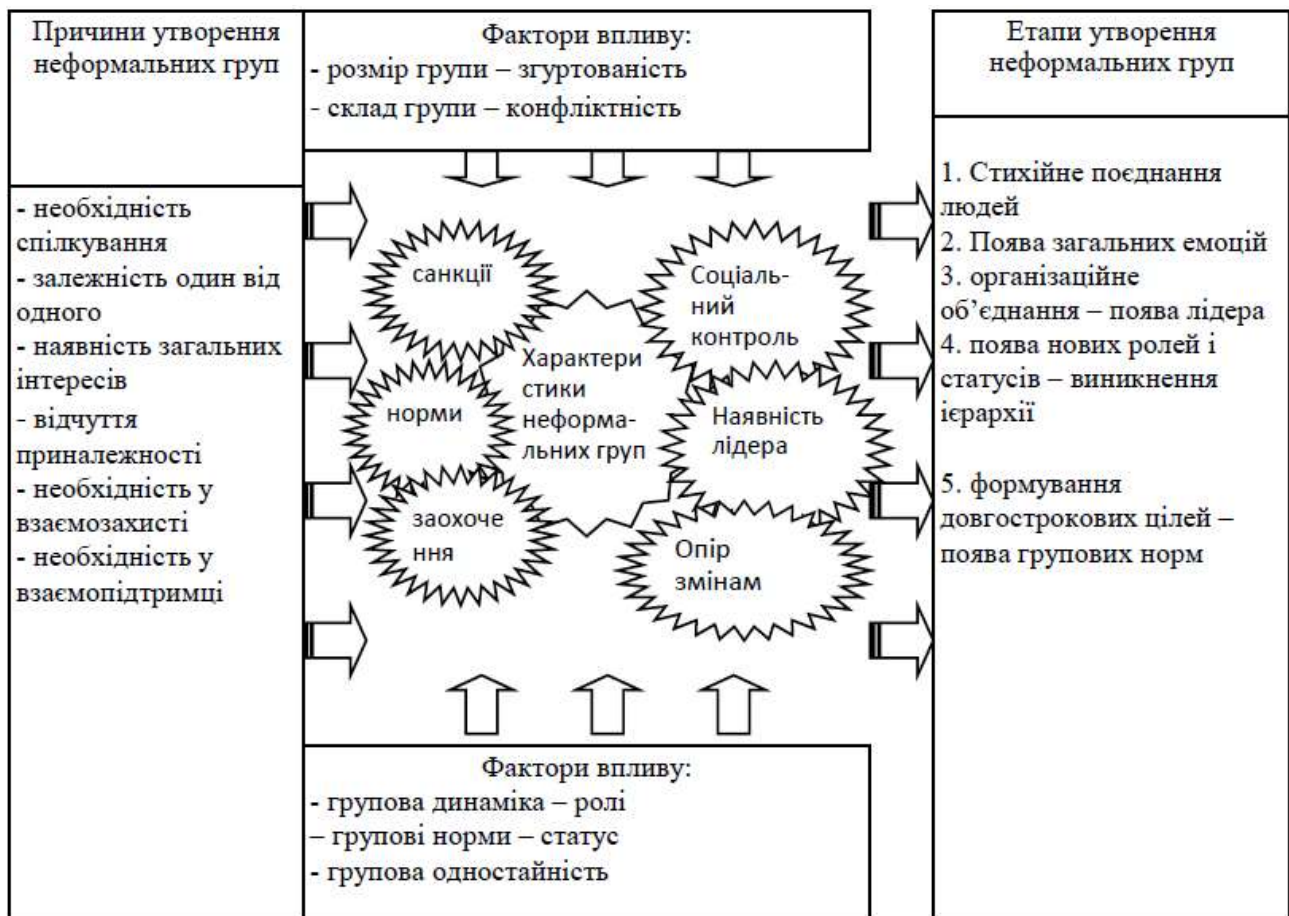


Рис. 1. Механізм формування та ключові аспекти управління неформальними групами

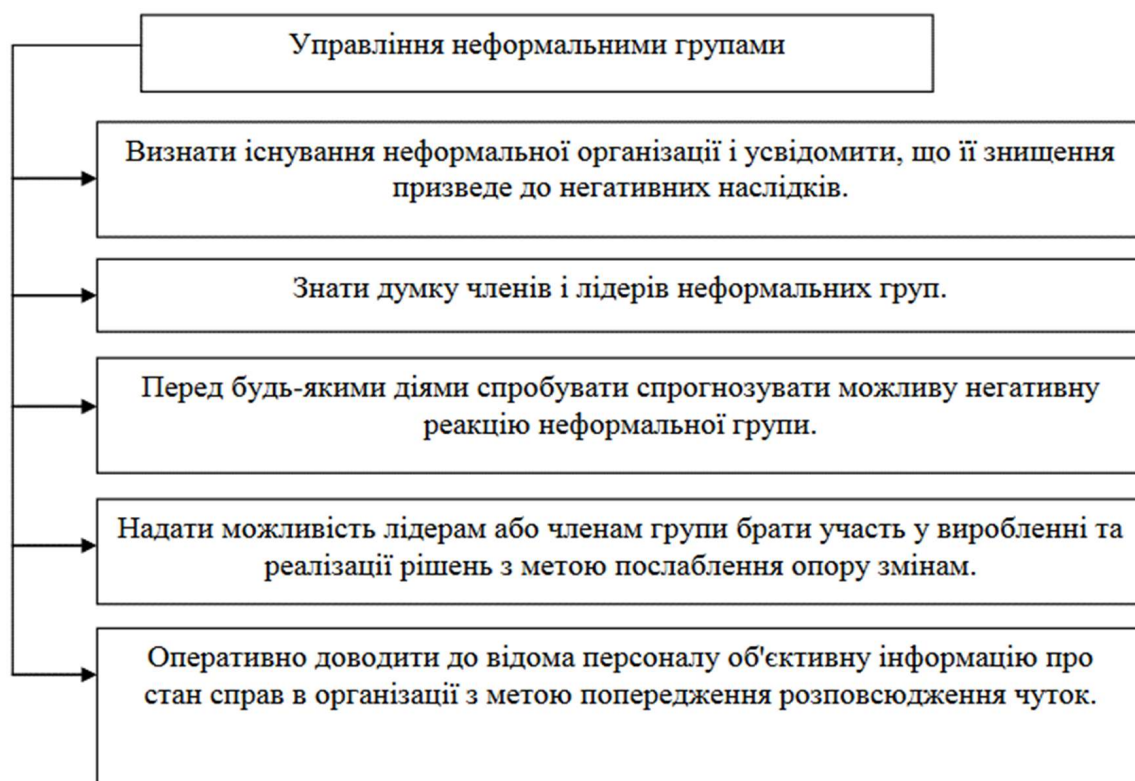


Рис. 2. Ключові правила управління неформальними групами

незалежно один від одного. Метод групового прийняття рішень, є методом при якому обговорення обмежується певними рамками. Усі члени групи присутні, але діють незалежно один від одного. Перед початком обговорення кожен член групи незалежно від інших записує свої ідеї щодо вирішення даної проблеми; це відбувається в повній тиші. Потім кожен член групи по черзі (по колу) представляє свою ідею групі. Це відбувається доти, доки не будуть представлені й записані всі ідеї (на плакаті або дошці). Після цього група починає обговорення ідей, а потім кожен її член мовчки й незалежно від інших класифікує всі представлені ідеї. У результаті вибирається ідея, що набрала в сумі найбільшу кількість балів.

Такий метод управління добре підходить для формальних груп, а в групах неформальних вимагає високої мотивації та самомотивації від учасників.

– Метод експертних оцінок (метод Дельфі) – груповий метод прийняття рішення, при якому члени групи обговорюють проблему, не збираючись разом фізично. У чому ж він полягає? Після того, як проблема визначена, члени групи пропонують можливі рішення за допомогою раніше створеного алгоритму (найчастіше для цього використовується анкетний метод). Кожен член групи анонімно й незалежно від інших заповнює першу анкету. Потім результати (тобто відповіді на першу анкету) збирають разом, інтерпретують і розмножують, після чого кожен член групи одержує

окремий примірник цього документа. Далі учасників просять запропонувати нові рішення проблеми. Ознайомлення з результатами зазвичай призводить до появи принципово нових варіантів або змушує членів групи змінити свою попередню позицію. Цей процес триває доти, доки не буде досягнуто консенсус з обговорюваного питання.

По аналогії із методом номінальних груп, метод Дельфі може використовуватись в неформальних групах, але необхідний рівень мінімальної організації, визначення (доволі часто директивне) певних ролей серед учасників групи, необхідність забезпечення мотивації учасників із відповідними ролями, у віддаленій перспективі неодмінно призведе до бюрократизації такої неформальної групи, а отже і до формалізації відносин. Тобто перетворення із групи неформальної у формальну.

В управління неформальними групами доречно використовувати наступні методи впливу [9]:

Першим методом впливу на неформальні групи є прихильність до консультацій з неформальною групою, замість спроб нав'язування позиції керівництва. За допомогою даного метода можна продемонструвати повагу до позиції окремого працівника або групи працівників, що в свою чергу психологічно послаблює опір позиції керівництва та можливим змінам. Також завдяки консультуванню покращується комунікація в організації, оскільки всі учасники процесу можуть почути думку іншого та мають змогу чітко артикулювати свою позицію. Не нав'язування рішень, готовність та здатність

почути всі сторони процесу прийняття рішення, можливість досягти консенсусу також сприяє нівелювання можливих конфліктів інтересів, що також доволі часто носять прихований характер. Взагалі, історично, метод консультування сприяв упровадженню в корпоративне життя консультативно-дорадчих органів, що з неформальних об'єднань еволюціонували у профспілкові групи, консультативні ради тощо.

Другим методом впливу на неформальні групи є навчання та навіювання. Упровадження корпоративних навчальних програм, організація корпоративних освітніх закладів позитивно впливає на формування у колективу лояльності до місії та формулювання прихильності до цілей підприємства. Крім того, влаштовуючи свята, корпоративні розважальні заходи або спортивні змагання, формальна організація може спробувати створити у своїх працівників відчуття приналежності до «однієї великої сім'ї». Також за допомогою цього методу можна ефективніше доносити до працівників позицію чи рішення підприємства з того чи іншого питання шляхом пояснення причин прийняття такого рішення.

Третім методом впливу на неформальні групи є лояльність. Історично склалось, що працівники на підприємствах об'єднуються у умовно неформальні статусні групи до яких входять працівники співставного управлінського рівня або за співставними посадами. Проте таке об'єднання лише консервує бюрократизацію управління, оскільки по суті згуртовує представників одних і тих самих формальних груп, різниця полягає лише у характері виконуваних робіт. Тобто це можуть бути умовно неформальні групи начальників відділів, охоронців чи бухгалтерів. З боку менеджменту підприємства для цих умовно неформальних груп запроваджуються цілком формальні преференції та заходи, на кшталт: спільних відпочинкових заходів, оплата підвищення кваліфікації або навчання тощо. В свою чергу такі умовно неформальні групи підкреслюють певний статус своїх учасників, що в свою чергу підвищує прихильність учасників до діяльності фірми. Зростання прихильності та вмотивованості відповідно підживлює і лояльність.

Четвертий метод впливу на неформальні групи – заміна керівника. Певно найпростіший та найменш складний метод впливу. Так, якщо домогтися лояльності керівника підрозділу не вдається, можливий стає варіант коли простіше його замінити іншим працівником. Найкращим варіантом є коли таким керівником стає лідер неформальної групи з цього ж підрозділу. Але завжди є ризик того, що підлеглі можуть не сприйняти нового керівника, в тому числі за рахунок того, що перетворення з неформального лідера у формального керівника може бути розцінено ними як зрада інтересів неформальної групи.

П'ятим методом впливу на неформальні групи є переведення на інше місце роботи. Коли перетворити неформального лідера на формального керівника є неможливим з певних причин, доцільним стає метод ізоляції лідера від групи. Зміна місця роботи в тому числі змусить неформального лідера опинитися у нових формальних та неформальних умовах. З одного боку використання цього методу може призвести до появи великої кількості конфліктогенних ситуацій, що будуть немов метастази поширюватися по всьому підприємству. Але якщо використовувати цей метод із розумною обережністю, враховувати інтереси різних груп, забезпечуючи при цьому ефективну комунікацію, то подібна практика призведе до появи на підприємстві висококваліфікованих працівників із різноманітним досвідом, які при цьому можуть бути тінювими лідерами, формуючи потужний кадровий резерв організації.

Шостий метод впливу на неформальні групи – правильне розміщення кабінетів. Психологічно люди більше спілкуються та заводять стосунки зі своїм найближчим оточенням. Тому працівники сусідніх кабінетів будуть більше спілкуватися між собою аніж із працівниками із сусідньої будівлі. Також, доволі часто в практиці менеджменту застосовується підхід за якого керівництво розміщується на вищих поверхах будівлі. Тобто за допомогою простого переміщення працівника з одного поверху на інший можна досягти значного впливу на його позицію в колективі, навіть формально не змінюючи його посади.

Сьомим методом впливу на неформальні групи є визнання природних лідерів. Вирішальний адміністративний механізм контролю за груповою поведінкою – це виявлення природних лідерів і керування ними. Якщо природний лідер знаходиться поза формальною організаційною схемою, він часто розглядається як «порушник спокою». Він може стати центром колективного опору впливу. Поєднання цього методу і методом заміни керівника дозволяє уникнути конфліктів та забезпечити зростання мотивації та лояльності працівників загалом.

Восьмий метод впливу на неформальні групи – ефективна комунікація. Загалом комунікацію умовно можна розділити на дві категорії: формальна і неформальна комунікація. Формальна комунікація є бюрократичним проявом організаційних процесів, які підпорядковуються корпоративним кодексам та формалізованим «правилам поведінки». В той час як неформальна комунікація дає змогу донести будь-яку інформацію у найбільш зручному вигляді для учасників комунікації.

Таким чином, зазначені методи впливу на неформальні групи із врахуванням вищенаведених факторів впливу дають змогу ефективно управляти неформальними групами, забезпечуючи

психологічну рівновагу та підвищуючи ефективності праці.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дозволило нам сформулювати цілісну картину теоретико-методологічних підходів до управління неформальними групами в організації. Розумне використання вищенаведених методів впливу на неформальні групи перш за все має ґрунтуватись на розумінні менеджментом причин виникнення таких груп, факторами що спричиняють не тільки виникнення, але й подальше існування такої групи, а також прогнозувати найближчі наслідки прийняття того або іншого управлінського рішення в розрізі впливу на неформальну групу. Проведений аналіз дає змогу зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки в управлінні неформальними групами та визначити найефективніший спосіб використання таких груп для досягнення мети існування організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бакаленко О. А. Психологія управління. Харків : ХНУРЕ. 2020. 120 с.
2. Байстриuchenko N. O., Striga V. D. Механізм управління неформальними групами. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38508/1/Baystriuchenko.pdf;jsessionid=048B4B0B62299761755E5D499011CF84>
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
4. Гальцева Т. О., Геберт М. Г. Організаційна поведінка. Дніпропетровськ. Дніпропетровська державна фінансова академія. 2009. 69 с.
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2018. 288 с.
6. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка Харків : Вид. ХНЕУ. 2013. 156 с.
7. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій та адміністрування. Частина 1. Вінниця : ВНТУ. 2012. 105 с.
8. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
9. Швед В. В. Методологічні основи впливу на неформальні групи в міжнародному менеджменті. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Економічні науки. Сєвєродонецьк.* 2016. № 3 (227). С. 94–97.
10. Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2017. № 1. С. 114–117.
11. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль : Крок. 2017. 252 с.

#### REFERENCES:

1. Bakalenko O. (2020) *Psykhologhiia upravlinnia* [Psychology of management] Kharkiv: KhNURE. (in Ukrainian)
2. Baistriuchenko N. O., Stryha V. D. *Mekhanizm upravlinnia]neformalnymy hrupamy* [Informal group management mechanism]. [online] Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38508/1/Baystriuchenko.pdf;jsessionid=048B4B0B62299761755E5D499011CF84> (accessed 10 February 2022).
3. Havrysh O. A., Dovhan L. E., Kreidych I. M., Semenchenko N. V. (2017) *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Personnel management technologies]. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ighorja Sikorsjkogho». (in Ukrainian)
4. Haltseva T. O., Hebert M. G. (2009) *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. Dnipropetrovsk: Dnipropetrovsjka derzhavna finansova akademija. (in Ukrainian)
5. Diakiv O. P., Ostroverkhov V. M. (2018) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
6. Lepeiko T. I. (2013) *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
7. Nebava M. I., Ratushniak O. G. (2012) *Menedzhment orhanizatsii ta administruvannia. Chastyna 1* [Management of organizations and administration. Part 1]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
8. Polishchuk I. I., Shved V. V. (2019) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Vinnytsia: TOV «Tvory». (in Ukrainian)
9. Shved V. V. (2016) *Metodolohichni osnovy vplyvu na neformalni hrupy v mizhnarodnomu menedzhmenti* [Methodological bases of influence on informal groups in international management]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia. Ekonomichni nauky*, vol. 3(227), pp. 94–97.
10. Shved V. V., Kolibabchuk Yu. V. (2017) *Motyvat-siini mekhanizmy upravlinnia personalom* [Motivational mechanisms of personnel management]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, vol. 1, pp. 114–117.
11. Shkilniak M. M., Ovsianuk-Berdadina O. F., Krysko Z. L., Demkiv I. O. (2017) *Menedzhment* [Management] Ternopil: Krok. (in Ukrainian)