

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

САМОМЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ

СУБ'ЄКТОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

«PREMIER HOTEL LYBID», м. КИЇВ

Студента

4 курсу, 1 групи,

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Готельний і

ресторанний

менеджмент»

підпис студента

Літнарович Вікторії

Олегівни

Науковий керівник

д.е.н., проф.

підпис керівника

Охріменко Алла

Григорівна

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

підпис гаранта

Охріменко Алла

Григорівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Бойко М. Г.
« _____ » 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

Літнарівч Вікторії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Самоменеджмент в управлінні суб'єктом готельного бізнесу «Premier hotel lybid», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «17» листопада 2021 р. № 2741.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 червня 2022 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – визначення напрямків вдосконалення самоменеджменту в управлінні готелем.

Об'єкт дослідження – процес організаційних і управлінських відносини, що виникають в процесі розробки і впровадження самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади самоменеджменту в управлінні.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Аналіз ефективності самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid»

1.1 Організаційно-господарська характеристика «Premier Hotel Lybid»

1.2 Оцінка рівня самоменеджменту «Premier Hotel Lybid»

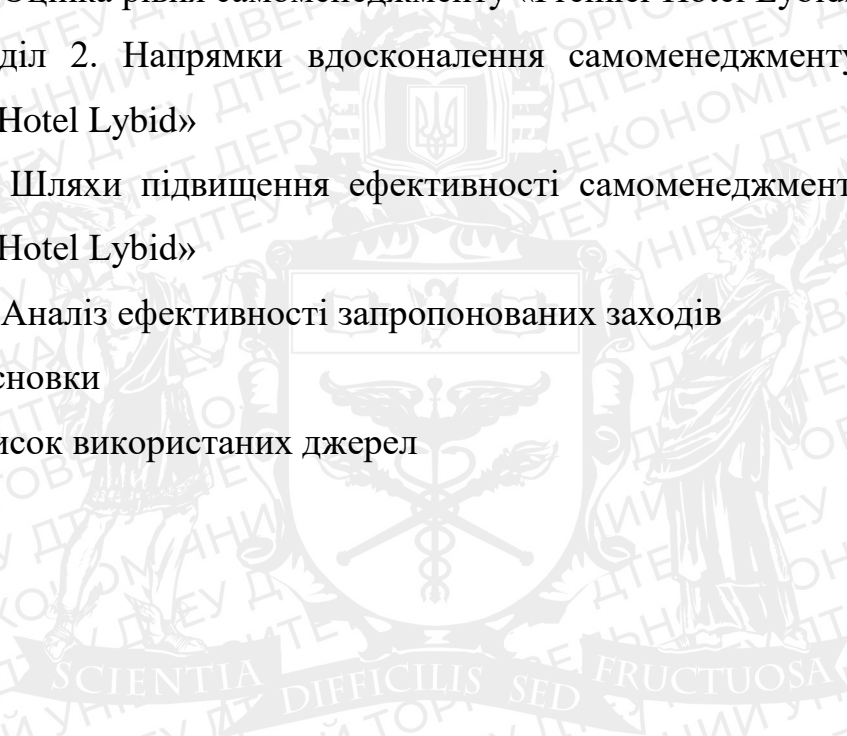
Розділ 2. Напрямки вдосконалення самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid»

2.1 Шляхи підвищення ефективності самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid»

2.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел



10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи _____



11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу _____

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

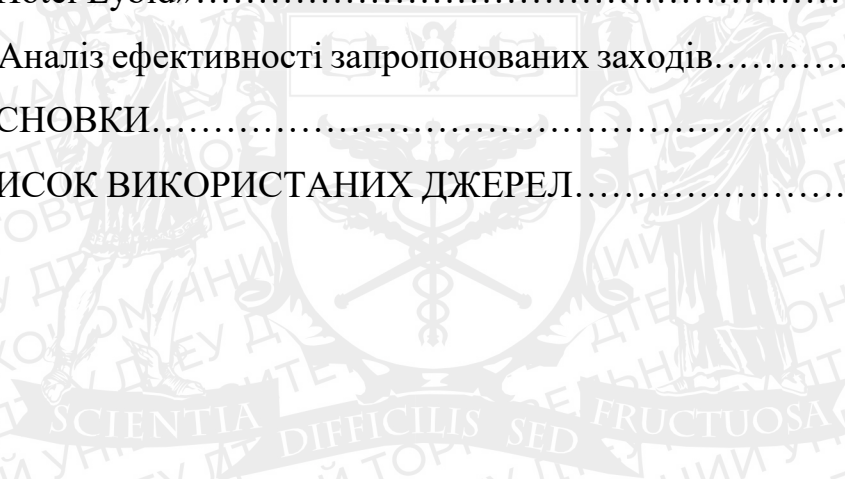
Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ «PREMIER HOTEL LYBID».....	10
1.1 Організаційно-господарська характеристика «Premier Hotel Lybid».....	10
1.2 Оцінка рівня самоменеджменту «Premier Hotel Lybid».....	18
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ «PREMIER HOTEL LYBID».....	22
2.1 Шляхи підвищення ефективності самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid».....	22
2.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів.....	30
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35



ВСТУП

Актуальність теми: сучасний менеджмент з погляду культури управління характеризується такими тенденціями розвитку, які можна розглядати у двох ракурсах. Перший – це об'єктивні тенденції, що гальмують або прискорюють розвиток, детермінують життєздатний потенціал менеджменту. Другий – менеджмент сприймається як елемент культури, системи цінностей та переконань. Сучасний менеджмент надає певний вплив в розвитку людини і суспільства, що створює свої цінності та формує соціально-етичні переконання, – це визначає аксіологічну характеристику менеджменту.

У інноваційних процесах менеджменту вирішальна роль належить механізму мотивації, але задля приведення їх у дію необхідно вміле мотивування із боку різних менеджерів. Це зумовлює появу у структурі сучасного менеджменту такого нового напрямку, як самоменеджмент.

Самоменеджмент визначається як організаційно-координуюча діяльність у реаліях нестійкого простору за умов самоорганізації людського фактора. Організаційний аспект самоменеджменту переважно охоплює нижній рівень структуризації сучасних соціосистем. Результати самоорганізації є новим якістю сучасного самоменеджменту і як результат функціонування цілісних горизонтальних структур.

Менеджмент у соціальних структурах стає двоїстим, виявляючись як самоменеджмент: одночасно як саморозвиток самого менеджера, і як його робота у специфічних умовах переважання самоорганізації у соціосистемі.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів вдосконалення самоменеджменту в управлінні готелем.

Завдання роботи:

- здійснити організаційно-господарську характеристику «Premier Hotel Lybid»;
- провести оцінку рівня самоменеджменту «Premier Hotel Lybid»;

- визначити шляхи підвищення ефективності самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid»;

- проаналізувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організаційних і управлінських відносини, що виникають в процесі розробки і впровадження самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади самоменеджменту в управлінні.

Методи дослідження: аналіз наукових джерел, синтез, опис, узагальнення, порівняння.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних авторів в сфері самоменеджменту в управлінні підприємством, дані управлінської звітності «Premier Hotel Lybid», мережа Інтернет.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з 2-х розділів, вступу, висновків. Загальний обсяг роботи складає 30 сторінок. У роботі представлено 8 таблиць, 1 рисунок. Список літератури складається з 12 джерел і представлено на 2-х сторінках.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ «PREMIER HOTEL LYBID»

1.1 Організаційно-господарська характеристика «Premier Hotel Lybid»

Premier Hotel Lybid розташований у діловому та історичному центрі української столиці. З готелю відкривається чудовий вид на площу Перемоги та бульвар Шевченка. Поруч з готелем знаходиться ТЦ «Україна», Національний цирк, зручна транспортна розв'язка.

Також неподалік є Ботанічний сад і Собор Святого Стефана. Десять хвилин ходьби від Центрального вокзалу та станції метро «Вокзальна». Затишний і доступний готель налічує 274 світлих та комфортних номери різних категорій [1].

У ресторані «Либідь» щодня подають сніданок «шведський стіл», а також традиційні європейські та українські страви. Ресторан готелю є ідеальним місцем для ділової зустрічі, банкету або сімейної вечері. Зал ресторану вміщує одночасно 110 осіб. У фойє працює цілодобовий бар. Наявність кількох окремих конференц-залів дозволяє проводити ділові та неформальні заходи. Кожен зал по-своєму унікальний, а класичний інтер'єр робить його універсальним [1].

Організаційна структура підприємства має наступний вид (рис. 1.1):

Директор здійснює загальне керівництво виробничо-господарської діяльності підприємства. Несе повну відповідальність в прийнятті управлінські рішення, за ефективність діяльності підприємства та збереження майна.

Департамент найму – займається організацією відбору, набору та найму персоналу необхідної кваліфікації і в необхідному обсязі; створює ефективні системи штатних співробітників; розробляє кар'єрні плани працівників; розробляє кадрові технології.



Рис. 1.1. Організаційна структура Premier Hotel Lybid [1]

Фінансовий департамент управляє всією фінансовою діяльністю компанії Kharkiv Palace. Для оптимізації діяльності в структурі департаменту створені такі відділи:

- відділ бухгалтерії займається складанням фінансової та господарської звітності;
- відділ аналітики займається фінансовим аналізом діяльності підприємства, розробляє рекомендації для підвищення економічної ефективності компанії;
- юридичний відділ забезпечує дотриманням законності в діяльності підприємства, врегульовує економічні відносини, займається укладенням договорів, виставленням претензій, складанням правових документів, подачею позовів.

Маркетинговий департамент визначає політику збуту підприємства з урахуванням наявних ресурсів і існуючої динаміки ринку, координує роботу

департаменту роздрібної торгівлі. В структурі маркетингового департаменту виділені:

- інформаційний відділ збирає та аналізує інформацію щодо комерційної діяльності підприємства, факторів які впливають на продаж продукції, розробляє стратегію ринкової діяльності та рекомендації щодо збутової діяльності підприємства;

- відділ дизайну забезпечує конкурентоспроможність продукції за рахунок художньо-конструкторського формування естетичних і функціональних якостей продукції, застосування передового дизайнерського досвіду;

- відділ зв'язку з громадськістю займається діяльністю спрямованою на встановлення і підтримання взаєморозуміння між компанією і громадськістю.

Виробничий департамент здійснює забезпечення та організацію виробництва продукції. До складу департаменту входять:

- відділ закупок – займається забезпеченням матеріально-технічної бази виробництва;

- відділ якості забезпечує випуск підприємством якісної і конкурентоспроможної продукції, запобігає випуск продукції, яка не відповідає вимогам стандартів і технічних умов;

- виробничі підрозділи, які займаються безпосереднім виробництвом пивної продукції;

- відділ запасів забезпечує зберігання готової продукції та сировини, контролює своєчасне поповнення запасів.

Найбільшим департаментом на підприємстві є «департамент обслуговування», який займається комунікацією підприємства з клієнтами, від них залежить уся діяльність компанії, насамперед слід розуміти, що зарахунок обслуговування клієнти потім вертаються в Premier Hotel Lybid. Директор відповідає за організацію виробничої, торгової та нефінансової діяльності ресторану. Він керує колективом, приймає на роботу, наймає на роботу, звільняє з роботи згідно з нормами трудового законодавства, стежить за

розподілом та культурою обслуговування споживачів у приміщеннях ресторанів, стежить за станом бухгалтерського обліку, контролю та охорони майна. Директор ресторану укладає контракти з постачальниками товарів, сировини та напівфабрикатів, контролює своєчасність поставок та якість продукції, створює умови для підтримання рівня запасів. Він контролює роботу всіх підрозділів підприємства, включаючи контроль якості його продукції, і дотримується всіх правил гігієни та гігієни, техніки безпеки та протипожежного захисту.

Адміністратор виконує всі розпорядження директора, відповідає за вирішення цих проблем та за ті сфери виробництва, які йому довірив директор ресторану.

Керівник виробничого відділу несе повну відповідальність за виробничий процес, під його наглядом, під контролем дотримання норм, повинен абсолютно вимагати, щоб кухарі відповідали технології приготування та санітарним нормам. Він має право направляти працівників кухні відповідно до виробничих вимог та їх кваліфікації, а також переводити робітників як частину виробництва, якщо це необхідно. Адміністратор складає меню дня на основі наявних продуктів, перевіряє якість готових страв та кулінарних виробів та їх відповідність рецептурі. Керівник виробництва відповідає за своєчасну доставку продукції, а також сировини, інструментів та обладнання.

Директор ресторану готує посадові інструкції для працівників на основі вимог стандарту, кваліфікації та посад з урахуванням специфіки ресторану.

Персонал ресторану - кухар, адміністратор, офіціанти, а також бармени, гардероб, порт'є, прибиральниця - повинні відповідати таким загальним вимогам:

- 1) дотримуватися ресторанних правил;
- 2) знати та виконувати посадові інструкції;
- 3) дотримуватись санітарних та особистих гігієнічних вимог, гігієни робочого місця;

4) дотримуватися стандартів професійної етики та культури обслуговування споживачів;

5) дотримуватися принципів охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту;

б) постійно вдосконалювати свої вміння.

Одяг та взуття обслуговуючого персоналу повинні бути чистими та акуратними. Усі працівники у формі повинні мати службовий значок із логотипом ресторану, який вказує на їх професійну належність та ім'я та прізвище працівника.

Фінансове становище компанії - це складна концепція, яка впливає з взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин компанії, визначається набором виробничих та економічних факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розташування та використання фінансових ресурсів.

Фінансове становище підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому вся ця діяльність підприємства впливає на нього. Перш за все, фінансовий стан компанії позитивно впливає на постійне виробництво та реалізацію високоякісної продукції.

Це визначає потребу та практичну важливість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, яка відіграє важливу роль у забезпеченні його стабільного фінансового становища. Тому фінансове становище є однією з найважливіших особливостей діяльності кожного підприємства.

Розглянемо основні фінансові показники Premier Hotel Lybid в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні показники фінансової діяльності Premier Hotel Lybid [1]

Показники	Роки, тис. грн			Відхилення	
	2019	2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	545916	743 748	749 926	6 178	0,82

Продовження табл. 1.1

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	396348	557 019	565 769	8 750	1,55
Валовий: прибуток	149568	186 719	184 157	-2 562	-1,39
Інші операційні доходи	13638	12 628	20 643	8 015	38,82
Адміністративні витрати	27620	39 632	42 575	2 943	6,91
Витрати на збут	48311	57 807	59 448	1 641	2,76
Інші операційні витрати	21361	15 534	36 155	20 621	57,03
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	65914	86 374	66 662	-19 712	-22,82
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток збиток	90179	95 764	68 534	-27 230	-28,43
Витрати (дохід) з податку на прибуток	11541	15 373	15 505	132	0,85
Чистий фінансовий результат: прибуток	78638	80 391	54 029	-26 362	-32,79
Рівень рентабельності (збитковості) собівартості реалізованої продукції, %	19,8	14,4	9,5	-4,9	x
Середньооблікова чисельність (чол.)	120	120	132	12	9,09
Продуктивність праці (тис.грн./ чол.)	655,3	669,9	409,3	-260,6	-38,90
Середня вартість основних засобів (тис.грн.)	5413,5	5 939,5	7 026,5	1 087	15,45
Фондовіддача	100,8	125,2	106,7	-18,5	-14,78

Отже, чистий дохід від реалізації продукції Premier Hotel Lybid у 2020 році значно зріс на 197 832 тис. грн або на 26,6%, у 2021 році цей показник незначно зріс на 6 178 тис. грн. або на 0,82%. Собівартість у 2020 році також значно зросла 160 671 тис. грн або 28,8%, у 2021 році даний показник продемонстрував приріст лише на 1,5%. Валовий прибуток збільшився на 37 151 тис. грн у 2020 році або 19,9%, а у 2021 році він зменшився на 1,39%.

Витрати на збут збільшилися у 2020 році на 16,4%, а у 2021 році незначно зросли на 2,76%. У 2020 році показник чистого фінансового результату збільшився на 2,2%. Також важливо зазначити, що підприємство у 2021 році залишається прибутковим, хоча показник чистого фінансового результату зменшився на 26 362 тис. грн або на 32,8%. Рентабельність реалізованої продукції у 2020 році зменшилась на 5,4, а у 2021 році зменшилась на 4,9%, що є показником негативної тенденції щодо ефективності діяльності Premier Hotel Lybid. У 2020 році продуктивність праці зросла на 2,2%. Важливо зазначити, що продуктивність праці значно впала у 2021 році на 38,9%, тому необхідно звернути увагу на вдосконалення системи управління персоналом.

Проведемо експрес аналіз економічного стану підприємства, розрахунки представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Експрес аналіз фінансового стану Premier Hotel Lybid [1]

Показники фінансового стану підприємства	Нормативне значення	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2021	
					Абсол.	Віднос.
Динаміка активів	Збільшення	138 211	141 000	164 847	23 847	14,5
Динаміка пасивів	Збільшення	138 211	141 000	164 847	23 847	14,5
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	2,46	2,19	1,75	-0,44	-20,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	1,60	1,86	1,48	-0,38	-20,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,04	0,01	0,02	0,01	50,0
Чистий оборотний капітал	>0	117 422	169 168	267 073	97 905	36,7
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	1,34	1,34	1,0	-0,34	-25,4
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,14	1,57	1,67	0,1	6,0
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	7,85	16,4	10,44	-5,96	-36,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	4,25	3,54	2,84	-0,7	-19,8

Продовження табл. 1.2

Коефіцієнт рентабельності активів	Збільшення	0,22	0,35	0,10	-0,25	-71,4
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Збільшення	0,64	0,39	0,20	-0,19	-48,7

Відповідно до проведеного аналізу майже всі показники Premier Hotel Lybid знаходяться в межах нормативного значення, але спостерігається негативна динаміка по більшості показників коефіцієнтів. Так, протягом останніх трьох років спостерігається зменшення коефіцієнту загальної ліквідності – у 2019 році цей показник зменшився на 0,27, а у 2020 році зменшення спостерігається на 0,44. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 році приріс на 0,26, а у 2020 році зменшився на 0,38. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом останніх трьох років знаходиться поза межами нормативного значення, що є наслідком низьких запасів грошових коштів та їх еквівалентів. Для нормалізації даного показника керівництву компанії необхідно нарощувати запаси даного оборотного активу. Чистий оборотний капітал протягом досліджуваного періоду постійно зростає та демонструє позитивну динаміку. Коефіцієнт платоспроможності є в межах нормативного значення, але у 2020 році спостерігається різке зменшення показника на 25%. Коефіцієнт оборотності активів демонструє позитивну динаміку протягом 2019-2020 років. Коефіцієнт рентабельності активів у 2019 році продемонстрував зростання на 0,13 пунктів, але вже у 2020 році він зменшився на 0,25 пунктів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє негативну тенденцію та продовжує знижуватись протягом останніх трьох років.

Загалом фінансове становище Premier Hotel Lybid є досить стабільним, оскільки підприємство є ліквідним та платоспроможним, але ефективність діяльності знижується про що свідчить негативна тенденція показників рентабельності.

1.2 Оцінка рівня самоменеджменту «Premier Hotel Lybid»

Для оцінки рівня самоменеджменту було проведено анонімне анкетування серед менеджерів готелю «Premier Hotel Lybid». В опитуванні прийняли участь 9 менеджерів готелю. В табл. 1.3 представлені результати анкетування.

Таблиця 1.3

Результати анкетування менеджерів «Premier Hotel Lybid» [1]

Питання	Відповіді
1. Я здатний чітко формулювати та розуміти цілі	
Так	2
Ні	3
Важко відповісти	4
2. Ефективно організовую власну роботу та роботу персоналу	
Так	5
Ні	1
Важко відповісти	3
3. Я маю високий рівень стресостійкості	
Так	4
Ні	5
Важко відповісти	0
4. Вмію ефективно управляти конфліктами	
Так	2
Ні	1
Важко відповісти	6
5. Здатний створювати належний організаційний клімат, корпоративну культуру	
Так	5
Ні	1
Важко відповісти	3
6. Легко адаптуюсь до змін	
Так	2
Ні	2
Важко відповісти	5
7. Ефективно ухвалюю рішення	
Так	3
Ні	2
Важко відповісти	4
8. Підтримую високий рівень комунікації з підлеглими	
Так	4
Ні	1
Важко відповісти	4
9. Поділяю цінності організації	
Так	5
Ні	1
Важко відповісти	3

Отже, помітні проблеми з управлінням конфліктами та адаптацією до змін. Сильними сторонами самоменеджменту досліджуваного готелю є поділ цінностей компанії, створення належного організаційного клімату, корпоративну культуру, ефективну організацію роботи персоналу.

Важливим аспектом самоменеджменту для керівників є також здатність ефективно управляти робочим часом. Розглянемо структуру робочого часу менеджерів «Premier Hotel Lybid» в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Структура робочого часу менеджерів «Premier Hotel Lybid» [1]

Складові	хвилин	%
Робота з управління підлеглими	55,7	11,6
Технічна робота як керівника відділу	118,6	24,7
Взаємодія з іншими підрозділами	19,7	4,1
Взаємодія з зовнішніми партнерами	231,8	48,3
Взаємодія з керівництвом	15,4	3,2
Перешкоди, відволікання	9,5	1,9
Відпочинок, перерва	29,3	6,1
Усього	480,0	100,0

Аналіз структури робочого часу менеджера демонструє високий рівень організації робочого розпорядку керівника. Про це свідчить низький відсоток відволікань та перешкод під час робочого процесу.

Важливим аспектом, що виявляє рівень розвитку самоменеджменту підприємства є показники якості управлінських рішень. Для аналізу якості управлінських рішень були використані наступні показники:

$$K_{\text{ч}} = (Z - Z_y) / Z \quad (1.1)$$

де, $K_{\text{ч}}$ – коефіцієнт чіткості рішень,

Z – кількість прийнятих управлінських рішень,

Z_y – кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами.

$$K_{\text{стр}} = (Z_b + Z_u) / Z \quad (1.2)$$

де, $K_{\text{стр}}$ – коефіцієнт структуризації управлінських рішень,

Z_b – кількість бюрократичних управлінських рішень,

Z_u – кількість нечітких управлінських рішень.

$$K_a = A / Z \quad (1.3)$$

де, K_a – коефіцієнт альтернатив управлінських рішень,

A – кількість альтернатив

$$K_{пор} = (Z - Z_0) / Z \quad (1.4)$$

де, $K_{пор}$ – коефіцієнт порівнювальності управлінських рішень

Z_0 – кількість зіставних управлінських рішень, які використовуються

$$K_{фв} = W_z / W \quad (1.5)$$

де, $K_{фв}$ – коефіцієнт фінансових витрат на прийняття управлінського рішення,

W_z – витрати на прийняття управлінського рішення,

W – валові витрати.

$$K_{чв} = T_z / Z \quad (1.6)$$

де, $K_{чв}$ – коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінських рішень,

T_z – часові витрати на прийняття управлінських рішень

$$K_{вик} = Ч_{звик} / Ч_з \quad (1.7)$$

де, $K_{вик}$ – коефіцієнт залучених виконавців до прийняття управлінських рішень

$Ч_{звик}$ – загальна кількість виконавців, залучених до прийняття управлінських рішень

$Ч_з$ – загальна кількість працівників підприємства.

Дослідивши управлінські рішення, які були прийняті топ-менеджерами «Premier Hotel Lybid» за попередній рік, були отримані наступні результати (табл. 1.5).

**Показники якості управлінських рішень на «Premier Hotel Lybid» у 2021
р. [1; 2, с. 247]**

Показники якості управлінських рішень	2021 рік
Коефіцієнт чіткості рішень	0,6
Коефіцієнт структуризації управлінських рішень	0,4
Коефіцієнт альтернатив управлінських рішень	2,8
Коефіцієнт порівнювальності управлінських рішень	0,6
Коефіцієнт фінансових витрат на прийняття управлінського рішення	0,03
Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінських рішень (годин)	4
Коефіцієнт залучених виконавців до прийняття управлінських рішень	0,07

Коефіцієнт чіткості рішень складає 0,6 та демонструє те, що керівництво під час прийняття рішень більше уваги приділяється кількісним показникам. Коефіцієнт альтернатив управлінських рішень вказує на наявність резерву управлінських рішень, в нашому випадку існує близько трьох варіантів для кожної управлінської проблеми. Коефіцієнт структуризації управлінських рішень демонструє не високу якість прийнятих рішень, оскільки бюрократичні та не чіткі рішення складають значну частку (40% від загального обсягу). Коефіцієнт порівнювальності управлінських рішень вказує на якість запропонованих альтернатив рішень і складає 0,6, що вказує на порівняно невелику кількість життєздатних альтернатив. Управлінцям потребуються близько 5 годин для прийняття рішення і це стає бар'єром для оперативного вирішення проблем. Коефіцієнт залучених виконавців до прийняття управлінських рішень є низьким – 0,07. Тобто виконавці управлінських рішень майже не залучаються до їх прийняття, що спричиняє недоробки під час розробки та більший психологічний опір у співробітників під час реалізації.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ «PREMIER HOTEL LYBID»

2.1 Шляхи підвищення ефективності самоменеджменту в управлінні «Premier Hotel Lybid»

Важливим напрямком для розвитку самоменеджменту в управлінні є використання інноваційних методів навчання керівників. Рекомендовано застосовувати такі методи [3, с. 211]:

1. Візуалізація. Може представляти в двох формах: проєктивної і не проєктивної. Проєктивна форма візуалізації може представлятися у вигляді відеороликів, фільмів, анімації, а не проєктивна у вигляді предметів, дошки, картин. Наприклад, у кабінеті менеджерів «Premier Hotel Lybid» може бути розміщена дошка з цілями та досягненнями керівника.

2. Метод симуляції. Даний метод може представлятися у вигляді ситуації, схожій з реальністю, тобто наближеною до життєвих умов.

3. Метод кейса. Полягає в тому, що являє собою опис конкретної ситуації і навчають, повинні проаналізувавши ситуацію, її результат, а також зробити висновки.

4. Рольова гра. Має на увазі під собою закріплення отриманих знань за допомогою примірки учасниками різних ролей.

5. Воркшоп. Є інтерактивним заходом, заснованим на активності учасників. Даний метод направлений на самостійне отримання знань учасниками в груповій взаємодії.

6. Тренінг. Є практичною складовою, представленої у формі практичних вправ з використанням невеликої частки теорії.

Виділяють кілька принципів інноваційної діяльності організації [4]:

1. Необхідно детально пояснити і довести персоналу організації необхідність управлінських інновацій у всіх відділах компанії.

2. Спробувати знайти найбільш сприятливі способи вирішення проблем в організації. Відслідковувати реакцію персоналу на складні завдання, з якими вони справляються вперше. Необхідний аналіз усіх альтернативних шляхів вирішення проблеми і з'ясувати яким способом вони будуть вирішуватися: стандартними методами, творчими ідеями або вже випробуваними конкурентами. Співробітників у вирішенні завдань нестандартними шляхами треба заохочувати.

3. Необхідно створити середовище, в якій можна проводити експерименти з впровадження інновації без втрат в організації, з низькими ризиками. Не кожен керівник може надати персоналу використовувати всі ідеї на практиці, тому хорошою ідеєю є створення певної моделі для експериментів, де будь-яка ідея може бути протестована обмеженим числом осіб в обмеженому проміжку часу [5].

4. Інновації повинні носити не разовий характер, а періодичний. Тільки так їх втілення приведе до успіху компанії, в іншому випадку їх успішність близька до провалу [5, с. 33].

Безсумнівно, сучасному суспільству просто не під силу уявити собі життя без застосування різного роду гаджетів. Сюди відносяться і мобільні телефони, і комп'ютери, і ноутбуки з планшетами, і багато іншого, що вже встигло придумати наше людство. Так само в організації не менш важливо мати всілякі інформаційні носії, що полегшують роботу з інформацією і засоби переробки вже існуючої інформації.

В наш час, коли інформаційні технології є головними – робота з керівним складом персоналу повинна бути спрямована на вирішення двох важливих завдань:

- цілісне впровадження сучасного комп'ютерного обладнання та технологій в ході збору і аналізу отриманих даних;
- організація віртуальних офісів – систем прямого доступу і динамічного співробітництва людей, які знаходяться на відстані один від одного.

У вигляді найбільш основних технологій, які засновані на застосуванні ПО (програмного забезпечення) і додатків, можна перерахувати:

- взаємодія за допомогою онлайн спілкування і віддалений доступ – все це помічники для вирішення різноманітних задач в області кадрового менеджменту: допомога в заповненні електронних бланків, анкет; навчання дистанційним способом; трансляції електронних копій особистої персональної документації і т.д.;
- проведення конференцій (також відеоконференцій) за участю керівників з інших, більш віддалених підрозділів;
- відправлення важливої інформації, наприклад, новин, на персональні електронні пошти співробітників і т.д.

Проте, для того щоб оснастити офіси і всі підрозділи, а також робочий персонал всім необхідним, безсумнівно, необхідні величезні витрати організації.

Всі інновації, які використовуються в управлінні персоналом, найбільш часто ініціюються менеджерами з персоналу. Це обумовлено тим, що професіонал краще бачить існуючу потребу у впровадженні інновації [6, с. 197].

При цьому, самоменеджменту базується на наступних положеннях:

- істотна потреба в зв'язку стратегій, необхідних для компанії, з керівниками;
- експертна оцінка ступеня впливу витрат на керівників і економічний рівень;
- створення потрібної кількості компетенцій і професійних навичок для найбільш успішної роботи.

Кожній організації потрібні тільки ті інновації, які відповідають вимогам, і потреба в яких актуальна. Такі потреби повинні бути чіткими і ясними, щоб бути зрозумілими всім, і які пов'язані економічними, а так же управлінськими потребами підприємства. В першу чергу для цього потрібно виділити ряд основних проблем, які потребують негайного вирішення. Потім,

необхідно проаналізувати результати і варіанти, які підходять для вирішення. І на закінчення, – відбір найбільш підходящих варіантів. Якщо дане впровадження буде успішним, – інновацію можна впроваджувати в життя людей.

Згодом всі існуючі інновації в управлінні менеджерами постійно аналізуються і коригуються за необхідності. Дослідження багатьох авторів, в тому числі і зарубіжних, притягують до себе погляди тим, що вони масштабно зображують те, що організації, які схильні до інноваційної діяльності застосовують у своїй роботі такий кадровий менеджмент[4]:

- навчання наперед, яке необхідно для розвитку потенціалу менеджерів та потенційних менеджерів;
- хороша оплата праці співробітників;
- залучення нових співробітників і утримання старих ефективних;
- планування і розвиток кар'єри співробітників в організації;
- система заохочень і підтримки персоналу, для досягнення високого результату діяльності;
- суттєвий обмін інформацією, необхідною для досягнення високих організаційних результатів;
- винагорода за ініціативність і самостійність співробітників.

В управлінні персоналом спостерігається дуже важлива роль співробітників в інноваційній діяльності кадрового менеджменту. Головною тенденцією HR-менеджменту представляється індивідуальний підхід до кожного співробітника. Адже потрібно враховувати всі особливості працівників, так як твердження інновації безпосередньо залежить від працівників організації.

Впровадження інновації також може бути сприйнято негативно. Саме тому, перш ніж вводити інновацію, потрібно підготувати менеджерів до нововведень. Дані напрямки знаходять своє відображення в таких управлінських рішеннях [4]:

- збільшення рівня освіченості керівників: добре освічені менеджери будуть легше піддаватися інновацій, а також виступати новаторами нових ідей;
- технологізація в управлінні і виробництві: надання технічних обладнань у вільному доступі;
- надання свободи менеджерам та персоналу в висловлюванні особистої думки про зміни, що проходять у відділі: проведення дискусій і консультацій з працівниками на тему нововведень;
- підтримання комунікації менеджерів всіх підрозділів;
- надання можливості і заохочення менеджерів в самостійності і творчих ініціативах;
- надання менеджерам можливості для вивчення обсягів інформації для подальшого досягнення організаційних цілей.

Розглянуте інноваційне управління менеджерами забезпечує чітке уявлення про те, що головне місце в управлінні організацією займає працівник. Адже вся діяльність, спрямована на максимізацію прибутку, ґрунтується на задоволенні потреб персоналу. Розвиток самоменеджменту забезпечує ефективну роботу організації. Кожна організація визначає свій стиль в управлінні самостійно, більш того, вона вживає всіх можливих заходів щодо реалізації інноваційної політики на практиці в кадровій службі.

Важливим аспектом для удосконалення стану розвитку самоменеджменту в досліджуваному готелі є ефективне запобігання конфліктам. Основна роль у запобіганні руйнівним конфліктам належить керівнику команди. До керівника пред'являється ряд вимог, виконання яких дозволяє ефективно попередити негативні (руйнівні) конфліктні явища в колективі. Серед них зверніть увагу на наступне [7, с. 67]:

- авторитет, професійні компетенції, особиста зрілість;
- здатність приймати оптимальні управлінські рішення та грамотно оцінювати роботу співробітників; здатність аналізувати напружену, конфліктну ситуацію; тут важливо визначити цілі, мотиви, причини

конфліктних дій окремих осіб та груп, емоції, позицію учасників та визначити можливі шляхи впливу, які оптимально впливають на конкретних осіб та на колектив в цілому.

Особливе значення на організаційному та управлінському рівнях має створення командного середовища, яке сприяє спілкуванню та тісній взаємодії між працівниками. Це забезпечується такими організаційними заходами [8, с. 98]:

1. Багатопрофільне, всебічне навчання працівників, спрямоване на те, щоб кожен працівник знав не тільки свою роботу, а й спосіб роботи інших;
2. Встановлення системи поділу праці, за якої виконання однієї частини залежить від виконання іншої, а отже існують умови для взаємозалежності в діях працівників;
3. Особливе стимулювання взаємодії співробітників, їх винагорода за взаємодопомогу;
4. Регулярна ротація, рух персоналу, що дозволяє працівникам краще зрозуміти цілі організації, бачити їх з різних точок зору.

Серед різних способів запобігання конфліктам слід пам'ятати, що існують неписані правила етики, які так чи інакше керують учасниками ділових відносин, щоб запобігти можливим непорозумінням та конфліктам, це можна звести до простих вимог (не запізнюватися, співчувати людям, думати не тільки про себе, а й про інших, стежити за їх зовнішністю та одягом, читати усно та письмово).

Розглянемо також, умови, що гарантують високу якість та ефективність управлінських рішень, є [9]:

- збір якісної інформації. Дана умова пов'язана із необхідністю використання фактичних даних, які стосуються управлінського рішення. Під якісною інформацією слід розуміти повну, точну, перевірену спеціалістами та відповідає предмету рішення. Для прийняття якісних рішень управлінець переважно має спиратись на кількісні дані. Це створить можливість забезпечити точність та прогнозованість прийнятого рішення;

- застосування методів аналізу, прогнозування, моделювання функціональних витрат та їх економічне обґрунтування. Широкий діапазон методологічних інструментів забезпечує управління важливими механізмами підвищення якості рішень завдяки прорахуванню наперед всіх можливих шляхів розвитку ситуації;

- структурування та побудова дерева цілей. Даний метод створює наочний прогноз розвитку подій після прийняття управлінського рішення. Використання цього підходу дає можливість приділити увагу до дрібних деталей під час розробки та реалізації проектів;

- забезпечити багатовимірне порівняння його варіантів. Всі альтернативні варіанти повинні бути ретельно перевірені за допомогою широкого набору методів з метою забезпечення гідних робочих альтернатив;

- їх правова та фінансова обґрунтованість. Всі важливі управлінські рішення обов'язково мають проходити фінансовий та юридичний аналіз у відповідних спеціалістів. Даний підхід забезпечить дотримання законності та фінансової доцільності прийнятих рішень;

- автоматизація процесу збору та обробки інформації, процесу розробки та впровадження. Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно використовувати новітні технології. Впровадження ІТ-технологій дозволить підвищити рівень точності обробки інформації та значно скоротить часові витрати;

- розробка та функціонування системи відповідальності і мотивації за якість і ефективність управлінських рішень. Управлінські рішення мають прийматись менеджерами всіх рівнів в межах їх повноважень. Перед кожним керівником має бути поставлена певна управлінська мета, досягнення якої в означений період має заохочуватись грошовими преміями;

- наявність дієвого механізму реалізації. Дієвий механізм реалізації забезпечується завдяки правильній мотивації виконавців, та створенню системи контролю та комунікації керівника з підлеглими.

Також для підвищення якості та ефективності рішень, які приймаються менеджерами готелю необхідно покращити показник коефіцієнту чіткості рішень. Керівник має зосередити свою увагу на використанні кількісних показників під час прийняття рішень. Це дозволить уникнути суб'єктивності під час управлінського процесу. врахувати ступінь ризику, підвищити адекватність моделі і підвищити ймовірність реалізації рішення, тобто поліпшити показники якості управлінського рішення.

Для підвищення ефективності управлінських рішень також варто залучати більше виконавців. Це є необхідним з двох основних причин: 1) виконавці володіють актуальною інформацією, оскільки безпосередньо взаємодіють із споживачами, постачальниками, посередниками та іншими стейкхолдерами; 2) знижує супротив під час реалізації рішень, оскільки виконавці брали участь під час їх розробки.

При обґрунтуванні і побудові формальної моделі проблемної ситуації потрібно забезпечити якомога більш високий ступінь її адекватності фактичним даним.

Розробляючи альтернативні варіанти вирішення проблеми, необхідно використовувати електронно-обчислювальну техніку в діалоговому режимі роботи. Оптимізацію розподілу обмежених однорідних і неоднорідних ресурсів підприємства бажано здійснювати з використанням адитивної, мультиплікативної і адитивно-мультиплікативної функцій, залучаючи при цьому для визначення важливості (питомої ваги) напрямків діяльності, завдань, експертів. При виборі методів і прийомів аналізу слід виходити з їх переваг і недоліків та області їх застосування, використовуючи весь їх спектр, в т. ч. методи порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний аналіз, економіко-математичні та прийоми зведення і угруповання, абсолютних і відносних величин, середніх величин, динамічних рядів, суцільних і вибіркового спостережень, деталізації і узагальнення. При прогнозуванні управлінських рішень доцільно розробити багатоваріантну модель розвитку підприємства.

При цьому, оскільки терміни, обсяги робіт, числові характеристики об'єкта та інші показників прогнозів носять імовірнісний характер і передбачають можливість внесення коригувань, доцільно всі розрахунки вести на основі теорії ймовірності, тобто побудувати модель ймовірнісної економічної ефективності. Для цього необхідно на основі спеціальних досліджень визначити діапазони ймовірності різних подій.

Таким чином, основними шляхами підвищення якості прийняття управлінського рішення є:

- вдосконалення навичок осіб, що приймають його, за рахунок підвищення рівня теоретичних знань і практичних навичок в організації та здійсненні процесу прийняття рішення на спеціальних курсах в центрах підготовки керівного складу;
- розробка моделі економічної ефективності на основі теорії ймовірності з визначенням на основі спеціальних досліджень ймовірностей різних економічних подій.

2.2 Аналіз ефективності запропонованих заходів

Завдання людей, які обслуговують клієнтів готелю «Premier Hotel Lybid» – організувати процес таким чином, щоб перевершити очікування гостей, приємно здивувати їх рівнем обслуговування та якістю страв. Для цього слід врахувати ряд факторів: рівень культури клієнта, колективні традиції, місце проживання, вплив сім'ї, релігійні переконання, смаки, вплив реклами, здоров'я, поінформованість про харчування тощо.

Розглянемо в табл. 2.1 витрати на вдосконалення самоменеджменту в управлінні готелем «Premier Hotel Lybid».

Таблиця 2.1

**Витрати на вдосконалення самоменеджменту в управлінні готелем
«Premier Hotel Lybid»**

Заходи	Витрати, тис. грн.	Прогнозований результат
Застосування інноваційних методів навчання (візуалізація, тренінги, воркшоп, кейс)	328,00	Підвищиться продуктивність праці, співробітники краще будуть розуміти виробничі задачі та цілі, які стоять перед підприємством
Заходи по розробці системи управління діловою кар'єрою співробітників (формування кадрового резерву, розробка алгоритм просування по кар'єрній драбині)	139,00	Створення кадрового резерву допоможе виявити найбільш амбітних та талановитих співробітників. Цей захід допоможе зекономити час на пошуки співробітників, зменшить плинність кадрів, укріпить відданість підприємству
Розробка програмного забезпечення (створення віртуальних офісів, онлайн-навчання, доступ до актуальних новин, проведення онлайн-зібрань)	426,00	Забезпечення постійного двостороннього зв'язку із співробітниками, висока швидкість передачі інформації. Ці заходи оперативно підвищують рівень обізнаності, а значить і професіоналізму працівників, що в кінцевому результаті призводить до підвищення продуктивності праці.
Всього	893,00	

Отже, як видно з табл. 2.1 витрати на запропоновані заходи будуть складати 893 тис грн., це дозволить стимулювати ефективність діяльності менеджерів, розвинути їх творчі можливості, покращити показники діяльності відповідних відділів.

Аналіз динаміки минулих подій і виявлення відповідних трендів дає можливість прогнозувати подальші процеси. За допомогою методу екстраполяції тренду можна спрогнозувати дохід готелю «Premier Hotel Lybid». Передумовою використання методу екстраполяції у даному разі є сталість розвитку причинного комплексу, що формує тенденцію.

Таблиця 2.2

Розрахунок плинних (ковзних) середніх та середньої абсолютної величини їх зміни (грн)

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Всього доходів готелю «Premier Hotel Lybid»	521325	545916	743 748	749 926	801 362
Плинні (ковзні) середні	(521325 + 545916) / 2 = 533 620,5		(545916+ 743748) / 2 = 644 832		
			(743748+ 749926) / 2 = 746 837		
				(749926+ 801362) / 2 = 775 644	
Усереднена абсолютна величина зміни плинних (ковзних) середніх	(644 832-533 620,5) + (746 837-644 832) + (775 644-746 837) / 3 = 80 674,5				

Для прогнозування обсягу доходу, може згенерувати в кафе-кондитерській «Львівські круасани» Y_t , можна скористатися лінійною функцією $Y_t = a + b \times t$, де a – теоретичний базовий рівень часового ряду, у нашому випадку він дорівнює 801 362 тис. грн; b – усереднена абсолютна величина зміни плинних (ковзних) середніх, що дорівнює 80 674,5 тис. грн; t – період, на який здійснюється прогноз (1-й, 2-й, 3-й, 4-й рік відповідно). Отже, $Y_0 = 135 741,5$ тис. грн. Розрахунок прогнозованих даних на період до серпня 2021 року наведено у табл. 3.5.

Таблиця 2.3

Розрахунок прогнозованих доходів готелю «Premier Hotel Lybid»

Рік	T	$Y_t = a + b \times t$	Y_t , грн
2022	0	Теоретичний базовий рівень	801 362
2023	1	$801\ 362 + 80\ 674,5 \times 1$	882 036,5
2024	2	$801\ 362 + 80\ 674,5 \times 2$	962 711
2025	3	$801\ 362 + 80\ 674,5 \times 3$	1 043 385,5
2026	4	$801\ 362 + 80\ 674,5 \times 4$	1 124 060
2027	5	$801\ 362 + 80\ 674,5 \times 5$	1 204 734,5
2028	6	$801\ 362 + 80\ 674,5 \times 6$	1 285 409

Отже, як видно з таблиці 2.3 прогнозується збільшення доходу готелю «Premier Hotel Lybid» протягом наступних шести років, що демонструє ефективність запропонованих заходів. Крім цього, важливим аспектом удосконалення самоменеджменту в управлінні готелем «Premier Hotel Lybid» є пошук слабких місць у досліджуваній концепції та пошук шляхів їх вирішення.



ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що загалом фінансове становище Premier Hotel Lybid є досить стабільним, оскільки підприємство є ліквідним та платоспроможним, але ефективність діяльності знижується про що свідчить негативна тенденція показників рентабельності.

Для оцінки рівня самоменеджменту було проведено анонімне анкетування серед менеджерів готелю «Premier Hotel Lybid». В результаті даного дослідження були помічені проблеми з управлінням конфліктами та адаптацією до змін. Сильними сторонами самоменеджменту досліджуваного готелю є поділ цінностей компанії, створення належного організаційного клімату, корпоративну культуру, ефективну організацію роботи персоналу. Що стосується управління часом менеджера, то аналіз структури робочого часу керівника демонструє високий рівень організації робочого розпорядку керівника. Про це свідчить низький відсоток відволікань та перешкод під час робочого процесу.

Важливим напрямком для розвитку самоменеджменту в управлінні є використання інноваційних методів навчання керівників. Важливим аспектом для удосконалення стану розвитку самоменеджменту в досліджуваному готелі є ефективне запобігання конфліктам. Основна роль у запобіганні руйнівним конфліктам належить саме керівнику команди.

Також для підвищення якості та ефективності рішень, які приймаються менеджерами готелю необхідно покращити показник коефіцієнту чіткості рішень. Керівник має зосередити свою увагу на використанні кількісних показників під час прийняття рішень. Це дозволить уникнути суб'єктивності під час управлінського процесу. врахувати ступінь ризику, підвищити адекватність моделі і підвищити ймовірність реалізації рішення, тобто поліпшити показники якості управлінського рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Premier Hotel Lybid URL: <https://lybid-hotel.phnr.com/ua/about-hotel> (дата звернення 26.04.2022)
2. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька В.Г., Когут У.І. Застосування підприємствами принципів побудови організаційних структур управління. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/5.pdf
3. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астрія», 2020. 434 с.
4. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018, Випуск 17, Ч. 2. С. 87-91.
5. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 10–16.
6. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.
7. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2018. Вип. 20.14. С. 345-351.
8. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка – Київ: Центр навчальної літератури. – 2019. – 352 с.
9. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/)
10. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн, 2018. № 3. С. 31-36.

11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. №6. 2013. С. 194–198.
12. Конфліктологія. Д.В. Коваленко, І.М. Шалімова, О.М. Керницький, В.А. Бурбита. Х., 2017. 196 с.
13. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: Підручник. під ред. проф. К.: ВД «Професіонал», 2014. 416 с.
14. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Мошека Г.Є.. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
15. Ковальчук Г. Р. Особливості життєвого циклу управлінських конфліктів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 32-41.
16. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г.Р. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 88-95.
17. Подольчак Н. Ю., Ковальчук Г.Р. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2013. № 754: Проблеми економіки та управління. С. 213–219.