

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ
ОПЕРАТОРОМ «ФЕЄРІЯ», М. КИЇВ НА ЗАСАДАХ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ»**

Студентки 2 курсу 3М групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальність 242 «Туризм»
спеціалізація
туристичний бізнес»

«Міжнародний

(підпис
студента)

Мних Анаїд
Варданівна

Науковий керівник:
к.держ.упр.

(підпис)

Кравцов С.С.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
д.е.н., доц.

(підпис)

Михайліченко Г.І.

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра туризму та рекреації
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Туристичний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри туризму та рекреації
_____ Т.І. Ткаченко
« ___ » _____ 2018 р.

Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Мних Анаїд Варданівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційної роботи: «Стратегічне управління туристичним оператором «Феєрія», м. Київ на засадах менеджменту знань»
Затверджена наказом ректора від «25» жовтня 2017 р. №3493

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01.11.2018 р.

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

Мета роботи – розробка стратегії управління туристичним підприємством на засадах менеджменту знань.

Об'єкт дослідження – процес організації системи управління туристичним підприємством на засадах менеджменту знань.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади впровадження менеджменту знань на туристичному підприємстві «Феєрія»

4. Перелік графічного матеріалу:

Рис. Методи реалізації стратегічного управління туроператора.

Табл. Оцінка ефективності використання методів стратегічного управління для удосконалення праці туристичного оператора.

Табл. Пропозиції щодо реалізації обраної стратегії на туристичному підприємстві «Феєрія».

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кравцов С.С.	20.11.2017	20.11.2017
2	Кравцов С.С.	20.11.2017	20.11.2017
3	Кравцов С.С.	20.11.2017	20.11.2017

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ

- 1.1. Генезис та еволюція управління знаннями в бізнесі
- 1.2. Характеристика процесу організації менеджменту знань на підприємстві
- 1.3. Інструменти управління базою знань підприємства у сфері туризму

2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ФЕЄРІЯ»

- 2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Феєрія»
- 2.2. Відповідність системи управління турпідприємством "Феєрія" вимогам менеджменту знань
- 2.3. Економічна оцінка ефективності системи стратегічного управління туристичним підприємством

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ФЕЄРІЯ» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ

- 3.1. Розробка стратегії менеджменту знань на туристичному підприємстві
- 3.2. Програма заходів щодо впровадження стратегії менеджменту знань
- 3.3. Соціально-економічне обґрунтування впровадження стратегії менеджменту знань

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускного кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	
		за планом	фактично
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017-25.10.2017 р.	01.09.2017-25.10.2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	26.10.2017-20.11.2018 р.	26.10.2017-20.11.2018 р.
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.11.2017 - 11.05.2018 р.	20.11.2017 - 11.05.2018 р.
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2018 р.	до 01.06.2018 р.
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	12.05.2018-31.08.2018 р.	12.05.2018-31.08.2018 р.
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2018-14.10.2018 р.	01.09.2018-14.10.2018 р.
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	15.10.2018-22.10.2018 р.	15.10.2018-22.10.2018 р.
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.10.2018-31.10.2018 р.	23.10.2018-31.10.2018 р.
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	01.11.2018 р.	01.11.2018 р.
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

8.Дата видачі завдання

«20 » листопада 2017 р.

9.Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ С. С. Кравцов

(підпис, прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньої програми

_____ Г.І. Михайліченко

(підпис, прізвище, ініціали)

11. Завдання прийняв до виконання студент _____ А.В. Мних

(підпис, прізвище, ініціали)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Представлена випускна кваліфікаційна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» присвячена аналізу стратегічного управління туроператором на основі менеджменту знань. Бізнес-процеси за останні 5 років перейшли від виробничого спрямування до технологій управління знаннями. З огляду на це випускна кваліфікаційна робота Мних А. В. характеризується актуальністю та своєчасністю.

Зміст роботи відповідає обраній темі. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. В першому розділі розкриті теоретико-методичні аспекти стратегічного управління на основі менеджменту знань. Другий розділ базується на розгляді ефективності стратегічного управління туристичним підприємством «Феєрія». Що включає у себе характеристику нинішньої системи управління туроператором, її відповідність вимогам менеджменту знань та економічну оцінку ефективності управління нею. Третій розділ являється більш аналітичним та вміщує програму заходів щодо впровадження управління знаннями і соціально-економічне обґрунтування доцільності його введення.

Позитивними рисами роботи є системність та послідовність, повнота викладення матеріалів, також його практичне застосування підприємствами.

Мних А. В. в ході своєї роботи студентка проявляє старанність, наполегливість, здатність та вміння застосовувати на практиці набуті знання та обізнаність в системі управління знаннями.

Випускна кваліфікаційна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам.

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

**Керівник випускної
кваліфікаційної роботи**

_____ (дата, підпис)

Кравцов С.С.
(прізвище, ініціали)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Мних А.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Михайліченко Г.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Ткаченко Т.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ.....	9
1.1. Генезис та еволюція управління знаннями в бізнесі.....	9
1.2. Характеристика процесу організації менеджменту знань на підприємстві.....	14
1.3. Інструменти управління базою знань підприємства у сфері туризму.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ФЕЄРІЯ».....	27
2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Феєрія».....	27
2.2. Відповідність системи управління туристичним підприємством «Феєрія» вимогам менеджменту знань.....	33
2.3. Економічна оцінка ефективності системи стратегічного управління туристичним підприємством.....	38
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ФЕЄРІЯ» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ.....	46
3.1. Розробка стратегії менеджменту знань на туристичному підприємстві.....	46
3.2. Програма заходів щодо впровадження стратегії менеджменту знань.....	58
3.3. Соціально-економічне обґрунтування впровадження стратегії менеджменту знань.....	63
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні нематеріальні запаси визначають структурний капітал, не основні фонди, а інформація і знання, тобто інтелектуальний капітал фірми. За прикладами іноземних компаній частка нематеріальних активів складає більше 80%, порівняно із матеріальними частка яких все зменшується. Використання нових знань цінується у будь-якій із сфер діяльності, у тому числі в створенні інноваційних послуг, що впливає навіть на економіку в цілому. Тема «менеджменту знань» активно досліджується вченими світу. Перший із висновків що зроблено «just in time knowledge», ось основний принцип роботи. Тобто оцінка інновацій проходить не лише за технологічними даними, а в залежності від їх споживчого попиту, платоспроможності тощо.

Туристичний бізнес тримається на інформації, нових знаннях. Конкурентоздатною зараз стає та компанія, що пропонує туристичні пакети у більшу кількість місць незаних туристу, необхідні відповідні знання аби привабити цього ж туриста та ступінь кваліфікації, професіоналізму аби його втримати та продати тури.

Управління знаннями – це стратегія, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у вищу продуктивність та ефективність, у нову вартість та підвищену конкурентоспроможність.

Складність управління знаннями полягає у їх постійність змінності. Працівникам необхідне постійне підвищення кваліфікація, оновлення даних, систематизація знань. Також для ефективного менеджменту варто створювати та підтримувати базу знань в електронному вигляді. Це допомагає уникнути помилок, продумати різні шляхи вирішення проблем на основі вже зроблених рішень в минулому.

Мета дослідження – розробка стратегії управління туристичним підприємством на засадах менеджменту знань.

Об'єктом дослідження. Процес організації системи управління туристичним підприємством на засадах менеджменту знань.

Предметом дослідження. Теоретичні, методологічні та практичні засади впровадження менеджменту знань на туристичному підприємстві «Феєрія».

Методи дослідження. У ході експерименту використовувалися такі методи: порівняння для визначення доцільності впровадження стратегії на основі управління знаннями за допомогою порівняння нинішніх фінансових показників та прогнозованих; метод аналізу, що полягав у продумуванні кожної із частин формування повноцінної стратегії (фінансування, ресурси, перспективи); SWOT– аналіз у процесі вивчення сильних та слабких сторін, конкурентоспроможності туроператора.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали книги по темі управління знаннями, статті, методичні видання, статистичні дані.

Наукова новизна полягає у доведенні важливості управління знаннями, особливо в туристичних організаціях, котрі не беруть до уваги даний спектр управління та формуванні шляхів менеджменту знаннями перетворивши його на одну із конкурентних переваг підприємства на ринку.

Практичне значення полягає у розроблених підходах та доведеній фінансовій доцільності впровадження стратегії на основі менеджменту знань, що може застосовуватися задля розвитку та збільшення конкурентоспроможності як туристичного оператора, так і підприємства будь-якої сфери діяльності.

Апробація. За результатами дослідження опублікована стаття на тему «Управління туристичним оператором на засадах менеджменту знань» у збірнику наукових статей студентів денної форми навчання "Міжнародний туристичний бізнес" (дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, 2 додатки, 12 рисунків, 22 таблиць, списку використаних джерел з 70 найменувань, загальним обсягом 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУЗНАНЬ

1. Генезис та еволюція управління знаннями в бізнесі

Компанії сьогодення сильно відрізняються від компаній минулого, перш за все новою структурою капіталу. Сьогодні не матеріальні запаси визначають цей капітал, не основні фонди, а інформація і знання (інтелектуальний капітал). Добре відомо, що велика частина ресурсів підприємств в економічно розвинених країнах має нематеріальний характер. Частка нематеріальних активів у вартості активів в США, по даними за 2016 р, досягла 87,5 відсотка, а фінансового і матеріального – 12,5 відсотка. Наприклад, згідно з фінансовими звітами таких великих компаній, як «ЛУКОЙЛ», вартість нематеріальних активів у кожній з них склала менше 1 відсотка, в той час як у компанії «Кока-Кола» вона дорівнює приблизно 94 відсоткам. Ще один приклад, який вже став класичним: ринкова вартість знаменитої фірми Microsoft до фінансової кризи оцінювалася в 600 млрд доларів, вартість по прибутку - 70-80 млрд доларів, а бухгалтерська вартість активів всього близько 7 млрд доларів [1]. Що, у свою чергу, доводить значимість розкриття даної теми.

Таке поняття, як «менеджмент знань» почало своє існування ще у середині минулого століття. Його першими дослідниками по праву вважаються Фріц Махлуп та Йозеф Шуметер, що написали декілька наукових праць із обґрунтуванням значимості управління знаннями на підприємствах [2].

Для початку вяснимо, що являє собою поняття «менеджмент знань», «управління знаннями», «економіка знань». Нижче у табл. 1.1. висвітлено найбільш поширені визначення нової функції управління.

Розберемо деякі особливості саме знань:

конкретне знання може бути або створеним або ні, не існує знань наполовину.

у більшості своїх випадків, знання відразу набувають публічності. тобто можуть стати відомими будь-кому.

по своїй сутності це інформаційний продукт, що не може зникнути після створення порівнюючи із матеріальними благами [6].

Таблиця 1.1

Поняття «Управління знаннями»

Автор/Джерело	Зміст поняття
Мільнер Б.З. [3]	Управління знаннями – це процеси і принципи, пов’язані зі створенням, набуттям, опануванням і використанням знань чи досвіду. Це процес набуття колективного досвіду з метою всебічного використання його компанією там, де він може бути корисним для досягнення найвищої віддачі.
Буковіц Б.Р. [4]	Управління знаннями (англ. – knowledge management) – це методологія, спрямована на підвищення рівня конкуренто- спроможності й захищеності компанії шляхом використання повного набору інструментів охорони, управління та економіки нематеріальних активів компанії
Гапоненко А.Л. [5]	Управління знаннями – це стратегія, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у вищу продуктивність та ефективність, у нову вартість та підвищену конкурентоспроможність

Насправді УЗ, на думку експертів, є результатом еволюції розвитку менеджменту загалом, що розвивається постійно у пошуках істинних причин успіху підприємницької діяльності. Далі спробуємо розглянути еволюційні сходинки базових концепцій менеджменту. Прийнято вважати, що початковою стадією менеджменту являється фінансово-орієнтована концепція [7]. Вона існувала протягом тривалого часу періоду виробництва продукції. Однак з часом, із розширенням ринку покупців/споживачів продукції коли стало зрозуміло, що важливішим є маркетинговий підхід фінансово-орієнтовані концепції відійшли на другий план.

Концепція маркетингу фактично тотожна менеджменту якості, що представляє собою ведення бізнесу на основі ідеології якості, включаючи удосконалення процесів діяльності, направлені на задоволення правильно визначеної бази потенційних споживачів. Перехід до економіки знань відбувся саме у момент пошуку надійного підґрунтя для більш точного визначення потреб клієнтів та оптимального підтримання бізнес-процесів.

В управлінні знаннями можна знайти схожість із «інтелектуальним капіталом». Із цього випливає, що оскільки знання можна трактувати, як «інтелектуальний капітал» то вони можуть бути особистими або ж «позиковими».

Часто знання вважають активом компанії, однак під активом розуміється власність організації, а от неявні та не підконтрольні знання не можуть ними бути. Тому до знань працівників потрібно відноситися ніби до орендованих чи позикових активів [8].

Не варто також забувати, що до управління знаннями входить не лише людський фактор. Структурна модель інтелектуального капіталу, запропонована Л. Едвінссоном і М. Мелоун, говорить про такі компоненти:

людський капітал: сукупності розумових здібностей і моральних устоїв працівників організації (Знання, навички, творчі здібності, моральні цінності, культура праці);

організаційний капітал: результати розумової діяльності працівників, втілених в технічному і програмному забезпеченні, патенти, торгові марки і знаки обслуговування, організаційну структуру.

споживчий капітал, який утворений в результаті взаємодії з клієнтами і включає інформаційну клієнтську базу, клієнтські контракти і відносини, неконтрактних клієнтських відносин (рис. 1.1) [9].

Поява та використання нових знань проявляється, в першу чергу, у створенні іноваційних послуг, що впливає навіть на економіку в цілому. У цьому сегменті має місце здатність нововведень, створення вартості для споживачів послуг. Поширеною стає формула «just in time knowledge». Іновації оцінюються

не лише з точки зору технологічної сторони, та і в залежності від їх відповідності споживчому попиту, платоспроможності і т.д.[10]. Тобто ріст як економіки країни вцілому так і окремо кожної з компаній залежить від розвитку науки, техніки, технологій. Ці слова були підтверджені дослідженнями, проведеними вище згаданими науковцями.

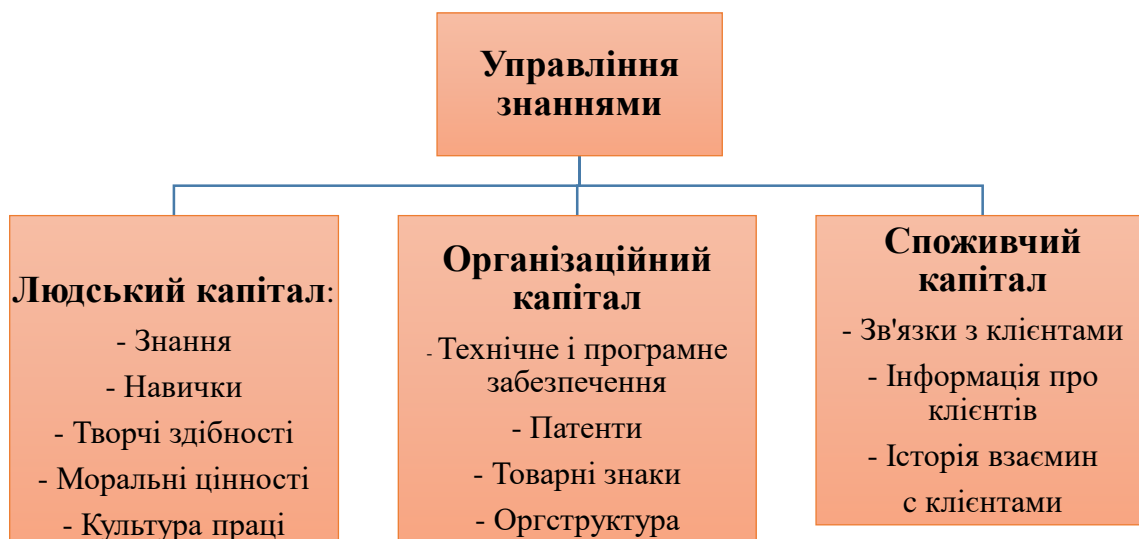


Рис. 1.1. Модель інтелектуального капіталу Л. Едвінссона і М. Мелоуна

Не можна оминати еволюційних підходів, що торкнулися вимог до роботи менеджерів та керівників відділів, в тому числі у туристичній сфері діяльності. Наприклад, ні для кого не секрет, що зараз менеджер туроператора має розпізнавати потенційних клієнтів, залучати та отримувати їх. А керівники відділів, у свою чергу, розвивати та утримувати талановитих працівників, створюючи сприятливий клімат у фірмі для високої ініціативи та відповідальності менеджерів туризму[11].

Все більше набуває важливості морально-етична сторона ведення бізнесу. Для прикладу, відносно нещодавно з'явилася нова тенденція вибору фірм для працевлаштування із незаплямованою репутацією. А також, формується новий образ менеджера, що заробив усі оточуючі його блага не тяжкою фізичною працею, а творчим талантам, саме професійним умінням створив «добре ім'я» у професійних колах.

Отже, важливість умінь пов'язаних із економічним мисленням і роботою з людьми (лідерство, уміння виявляти та утримувати таланти), однозначно йдуть

вверх. Все більше приділяється увага до здатності менеджера сприймати та перероблювати великі об'єми інформації та приймати управлінські рішення, працювати з людьми надихаючи на плідну працю і при цьому, зовсім не обов'язково, бути обізнаним у нюансах виробництва продукції.

Тобто, всю вище наведену інформацію ми можемо описати двома вимогами XXI ст. до менеджера туристичного бізнесу напряду пов'язаних із знаннями : «компетентність» та «компетенція» [12].

Компетенція: сукупність знань, умінь, досвіду та особистісних якостей менеджера, необхідних йому для ефективного виконання своїх посадових обов'язків.

Компетентність: здатність менеджера вирішувати та приймати управлінські рішення за рахунок особистісних характеристик та наявної компетенції.

Перечислимо деякі з основ компетентнісного підходу, що зараз активно популяризується та входить у норму роботи:

Це інструмент реалізації стратегій організації, вміщує у собі комплекс критеріїв ефективного поведінки (ефективного у сенсі майбутніх задач), що допоможуть досягнути стратегічних цілей туроператора.

Компетентнісний підхід це також інструмент управління ефективністю праці, що допомагає аналізувати якість роботи, відслідковувати результативність прийнятих управлінських рішень, оцінювати вплив людського ресурсу на досягнення стратегічних цілей порівняно з функціонуванням інших процесів в компанії [13].

Це основні зміни у еволюційному розвитку бізнес-індустрії на які варто звертати якомога більше уваги. Знання виступають єдиним ресурсом, що виступають так би мовити «пусковим механізмом».

1.3 Характеристика організації процесу менеджменту знань на підприємстві

Управління знаннями з недавніх часів залишається однією із основних концепцій управління, яка напряду впливає на розвиток та благополуччя бізнесу. Нижче, пропоную розглянути найбільш відомі класифікації знань, на основі яких і формувалися основні принципи менеджменту знань на підприємствах (рис 1.2.).



Рис. 1.2 Класифікація знань [14]

У ході розвитку було виявлено, що розуміння завдань менеджменту знань має під собою основу з двох найбільш поширених підходів реалізації, що наглядно показано на рис. 1.3. Розглянемо дані підходи детальніше [15]:

Вплив на культурне середовище. Базується на людях та на тому аби спеціалісти не лише володіли знаннями але й ділилися ним. Сюди входить мотивація персоналу та формування загальних цінностей. Тобто основним вважається набуття, збереження та передача інформації між працівниками.

Вплив на технологічне середовище. Прийнято вважати, що за роки свого існування будь-яка із компаній накопила досить велику кількість інформації про споживачів, середовище, технологічний розвиток. Та ця інформація зберігається

на численних операційних системах однак не придатна для аналізу або ж і зовсім такого збору даних не існує. Система, що здатна надати відповідь на запитання працівників організації – це і є система УЗ.

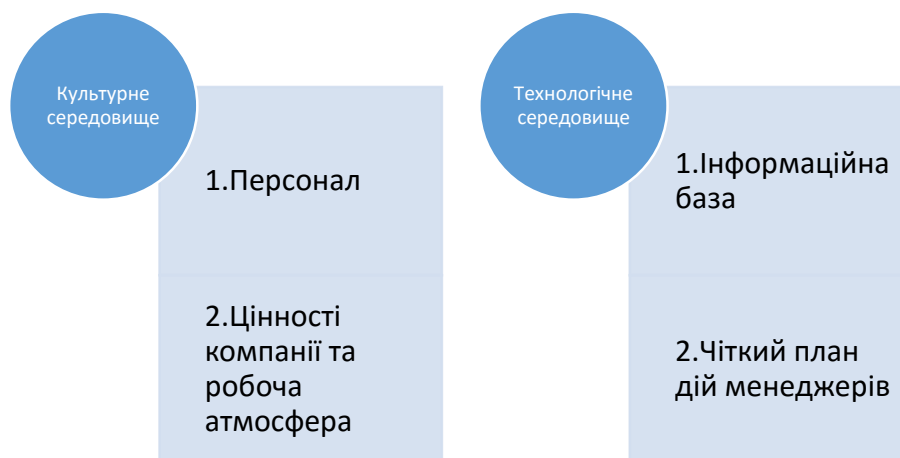


Рис 1.3 Підходи реалізації УЗ на туристичному підприємстві

При використанні першого підходу проект зазвичай починається з пошуку працівників, що зацікавлені у підтриманні такого роду проекту та які надалі просуватимуть УЗ компанії. Після цього проводиться оцінка вже існуючої бази знань та сегментів із їх нехваткою. Відповідно, на основі такої оцінки розроблюється стратегія впровадження такого роду управлінських функцій. Тобто визначається: які знання особливо важливі для компанії та кожного з працівників, що з ними слідує робити та як оцінювати ефективність нововведень. За цього підходу важливість та значення знань виявляється у їх ефективності впливу на бізнес-процеси.

При технологічному підході ІТ-директор основну увагу перекладає на комп'ютери, бази даних та технології, а керівник по УЗ відповідає безпосередньо за розробку процесів, які сприятимуть накопиченню, передачі та використанню знань робітниками. Далі доцільно розглянути зв'язок у змінах концепцій роботи організації та розробкою стратегій компанії та управління знаннями [16].

Зазвичай управління знань впроваджують на підприємствах, що працюють на насичених ринках із високим рівнем конкурентності середовища та в компаніях, що мають бажання працювати на міжнародних ринках.

Основною ціллю менеджменту знань можна вважати посилення конкурентної переваги компанії, впровадивши його. Згідно найбільш поширеній точці зору, аудит знань корисний і необхідний у таких випадках [17]:

як попередній етап при виробленні компанією своєї стратегії в області управління знаннями;

в ситуації, коли фахівці підприємства відчують труднощі при роботі з інформацією, наприклад, багато часу йде на пошук потрібної інформації або потрібного експерта;

коли існує дублювання в зборі інформації і знань різні підрозділи підприємства часто не знають, що наявний ресурс вже є в наявності;

в разі реорганізації компанії, злиття, поглинання, а також при виробленні рішення про продаж частини бізнесу інвентаризація знань особливо необхідна.

Послідовність реалізації управління знаннями, зазвичай проходить такого роду етапи [18] (рис. 1.4).

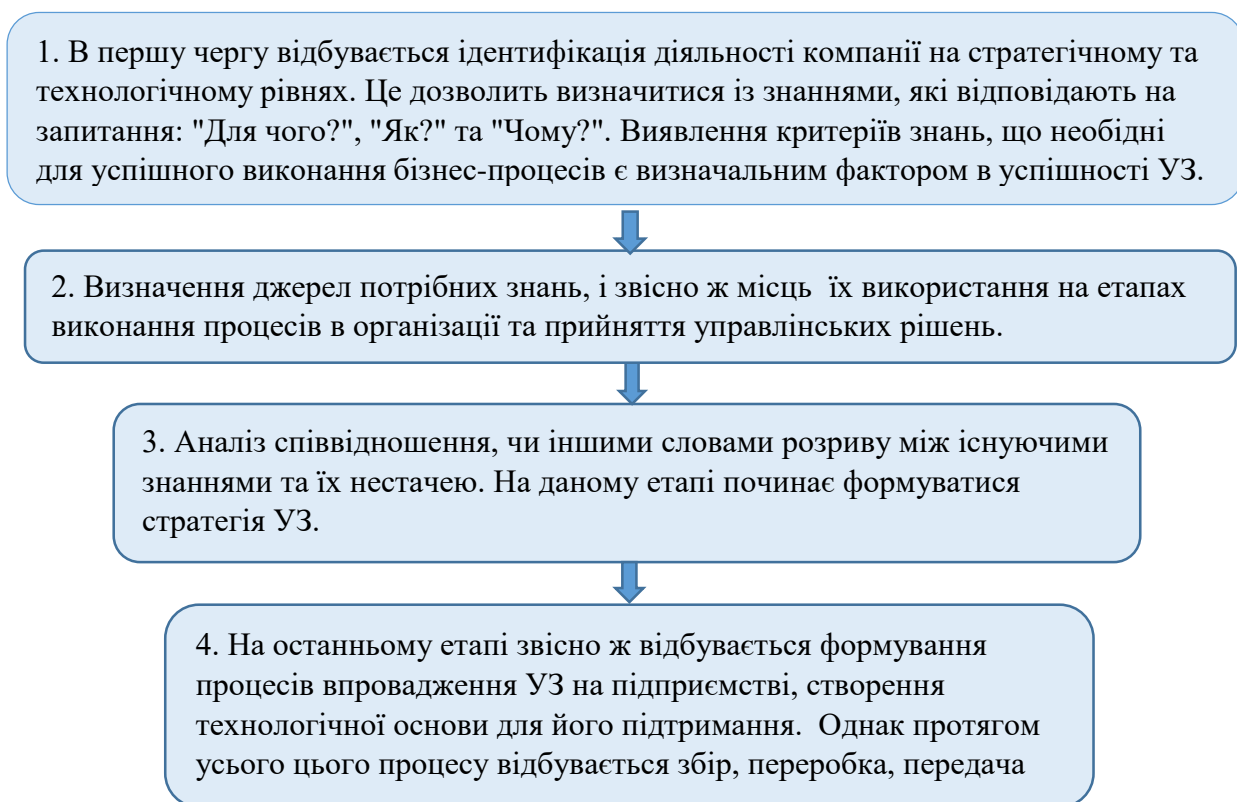


Рис. 1.4. Етапи реалізації управління знаннями.

Однією із найпоширеніших початкових баз даних прийнято вважати

корпоративну пам'ять, яка так само, як і людська пам'ять на основі попереднього досвіду може допомагати у вирішенні проблем у майбутньому. Також, великою перевагою корпоративної пам'яті є те, що вона зберігає інформацію протягом усіх років та не дозволяє зникнути інформації від вибуваючих спеціалістів (звільненні, на пенсії). Збір інформації по корпоративній пам'яті можна описати такими етапами[19]:

1. Безсистемне накопичення даних та інформації туроператора.
2. Структурування інформації. Виділення основних понять, вироблення структури представлення інформації.
3. Переробка структурованої інформації у електронному форматі.
4. Коректування даних та знань (оновлення, додавання нової інформації).

Приклад такої структури системи управління знаннями можна наочно поглянути з рис. 1.5

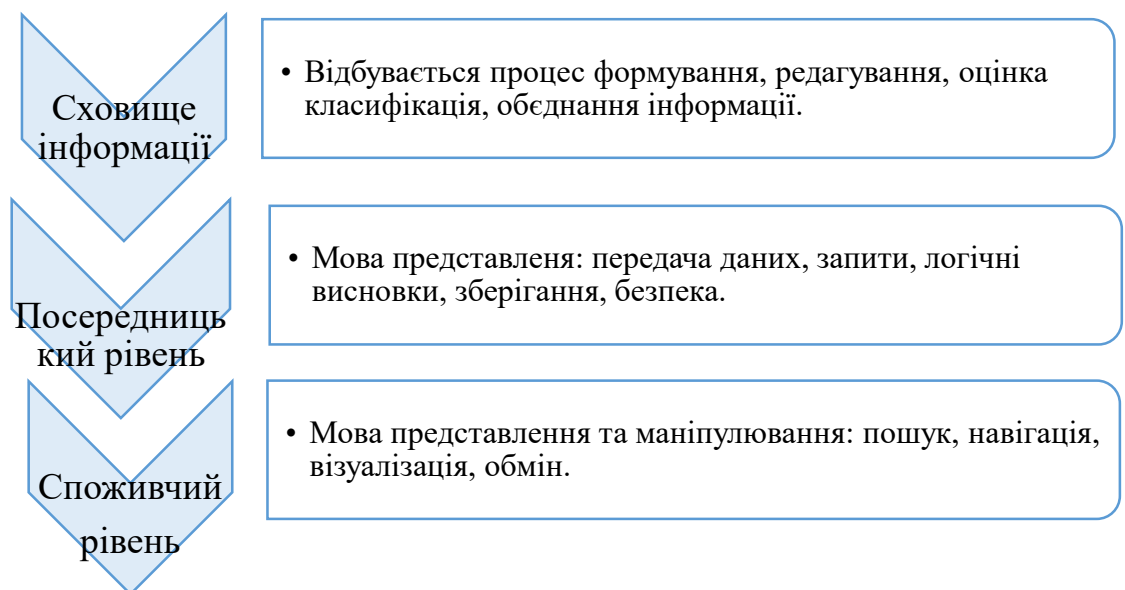


Рис. 1.5 Структура системи управління знаннями

Головне, що потрібно пам'ятати: система знань, як на туристичному так і на будь-якому з підприємств, повинна бути здатною підтримувати, технологічний, організаційний, психологічний аспекти для того щоб [20]:

прискорювати перехід знань у нові продукти та послуги.

швидше відповідати та задовольняти вимоги споживачів із більш дієвими

рішеннями, що стануть конкурентною перевагою туроператора.

підвищувати рівень кваліфікації менеджерів та поширення інформації серед працівників.

розробляти системи по збору нових даних, оновленню існуючих баз.

економити ресурси за рахунок повторного використання вже знайдених рішень у минулому.

Управління знаннями має два основних завдання. Перше - це ефективність, використання знань для зростання продуктивності шляхом збільшення швидкої дії або зниження витрат. Друга - інновації, створення нових продуктів і послуг, нових підприємств і нових бізнес-процесів. Обмін знаннями може привести до інновацій. Роблячи існуючі знання широко доступними в організації, можна прийти як до інновацій, так і до повторення – окремі особистості, що вперше отримали доступ до існуючих знань, можуть створити нові комбінації ідей. Йдеться про патенти і авторські права, знаннях і професійних якостях співробітників, торгових марках, клієнтських баз [22].

Щодо бажань менеджерів та власників компанії [23]:

По-перше, для них важливо, щоб вигоди від витрат, вкладених у створення і розвиток СМЗ, були кількісно визначені і прогнозовані ними. Вони вимагають створити кількісні характеристики ефективності СМЗ.

По-друге, вони хочуть отримати інструмент, що дозволяє зменшити ризики при прийнятті рішень. Хотілося б задавати системі питання і отримувати грамотні відповіді.

Це являється великою помилкою. Адже система може видавати користувачу рішення, інформацію або підказку, але не всі вони є знаннями.

Професійний потенціал являється одним із основних елементів людського капіталу, а отже і основною базою для роботи в системі управлінні знаннями. Але і він має свою структуру[24]:

Психофізіологічний потенціал: спроможності і схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, стійкість, тип нервової системи і т.д.

Кваліфікаційний потенціал: обсяг і глибина загальних та спеціальних

знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють спроможності робітника до праці певного змісту і складності.

Особистісний потенціал: рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і зазіхання у сфері праці, з огляду на потреби людини.

У свою чергу, професійний потенціал організації – сукупність потенціалів професійно придатних і мобільних працівників, ефективна проф. діяльність яких залежить від сприятливого середовища в організації. Слідкування за умовами праці є одним із завдань менеджменту знань.

І оскільки якість знань, результативність роботи повністю залежать від користувача, то спробуємо розглянути приблизну характеристику вимог до компетенцій сучасного керівника туристичного відділу у туроператора [25] (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Вимоги до компетенцій керівника туристичного відділу

Компетенція	Значення компетенції
Здібності стратегічної оцінки	Вміння брати до уваги усі аспекти діяльності туроператора через досвід у минулому, теперішньому та майбутньому часі; Відчуття змін, що відбуваються на ринку туристичних послуг та розуміння до чого ці зміни можуть привести.
Здібності до конкурентоспроможності	Робота із споживачами, а саме розуміння бажань клієнтів туристичного підприємства, більш ефективного задоволення його потреб порівняно з конкурентами; Розуміння конкуруючого середовища.
Функціональні компетенції	Спостереження за новими методами продажів та просування продукції; Розробка та випуск нових туристичних продуктів; Удосконалення своїх, менеджерських навичок, підтримання особистісного росту.
Вміння уникати помилок та їх передбачувати	Постійна перевірка інформації та неперервне планування дій в ситуації. Ефективне керування кризовою ситуацією будь-якого роду (бізнес середовище, соціальна, технічна сфера).

Відповідно до змін у оцінці роботи керівника відділу змінюються і вимоги

до менеджера туризму (табл. 1.5)

Таблиця 1.5

Вимоги до компетенцій менеджера туристичного відділу

Компетенція	Значення компетенції
Професіоналізм	Ясне та чітку знання і розуміння специфіки своєї діяльності та відповідальність за виконувану роботу і змога самостійно працювати на заданому сегменті ринку.
Спілкування	Здібність менеджера чітко та ясно формулювати свою думку та доносити інформацію до покупців туристичних послуг. Не менш важливим є ввічливість та розуміння бажань співрозмовника.
Ініціатива	Схильність до самостійної роботи, розробки турів та продумування туристичних пакетів, орієнтація на розвиток та розвиток кар'єрних здібностей.
Прийняття рішень	Розставлення пріоритетності виконуваних завдань та планування дій з баченням наступних наслідків.
Відповідальність	Уважність та обережність до виконуваної роботи, докладання зусиль до ретельного виконання своїх обов'язків: оформлення договорів, документів для віз, тощо.

Насправді така система, більшою мірою, носить стратегічний характер. Його розвиток і впровадження визначає майбутнє організації, створення її унікальної культури і використання нових способів завоювання ринку і конкурентної боротьби. Вона передбачає не тільки збір і цілеспрямоване використання інформації на благо підприємства, а й надання його працівникам широких можливостей у самовдосконаленні, здобутті визнання і самореалізації, що, по Маслоу, є вершиною мотивації. Обдумавши кожен крок, а основне ціль створення такої системи, можна переходити до її впровадження у компанії. Та основою все ж залишається професіоналізм кожного з менеджерів.

1.3 Інструменти управління базою знань підприємства у сфері туризму

Управління знаннями в організації - це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Це процес, в ході якого організація генерує знання, накопичує їх і використовує в інтересах отримання

конкурентних переваг.

Управління знаннями включає в себе наступні компоненти [26]:
 стимулювання приросту знань;
 відбір і акумулювання значних відомостей із зовнішніх по відношенню до даної організації джерел;
 збереження, класифікацію, трансформацію, забезпечення доступності знань;
 поширення та обмін знань, в тому числі в рамках організації;
 використання знань в ділових процесах, в тому числі при прийнятті рішень.



Рис.1.6 Фактори та результати управління знаннями [27]

Для туристичної організації управління знаннями надасть можливість:
 швидше відповідати на вимоги клієнтів за допомогою більш ефективних інноваційних рішень і перешкоджати тому, щоб клієнти шукали ці рішення у конкурентів;

швидше втілювати інновації в продукти з тим, щоб поставити їх клієнтам;
 прискорювати навчання і передачу навичок серед персоналу;
 економити ресурси за рахунок повторного використання одного разу знайдених рішень.

В. Кребс [28] виділяв два підходи до управління знаннями з боку консультантів з управління знаннями: один акцентує увагу на інформаційних технологіях (technology-driven approach), другий підкреслює роль співробітників як основних учасників процесів, пов'язаних зі знаннями (the soft-side Knowledge

Management). Прихильники першої - "технологічного" - підходу вважають, що для вирішення проблем з управлінням знаннями керівництву компанії досить купити систему зберігання знань (knowledge storage system). Прихильники другого - "м'якого" - підходу вважають, що створення в трудовому колективі культури навчання, яка стимулювала б процеси обміну та отримання знань, вирішить всі проблеми самі собою.

Явні (explicit) знання можуть бути відносно легко кодифіковані, записані і збережені в інформаційному сховищі (або базі даних). Для цього виду знань існують зручні й відносно прості у використанні інформаційні системи. У той же час особливо значущі для бізнесу компанії знання, які важко, а часом навіть неможливо кодифікувати і представити в електронному вигляді, придатному для машинної обробки.

При розгляді методів та інструментів управління знання підрозділяють на формалізовані і неформалізовані. Незважаючи на те що мета управління всіма знаннями в організації одна - сприяння стратегічного розвитку бізнесу, завдання, що постають перед управлінням кожним із зазначених видів знань, трохи відрізняються.

Стосовно до формалізованих знань ці задачі набувають наступне наповнення [29]:

- поповнення бази формалізованих знань організації та її збереження;
- організація ефективного пошуку знань за запитом співробітника організації;
- організація доступу до формалізованих знань "точно в термін".

Що стосується неформалізованих знань, то при управлінні ними необхідно вирішувати такі завдання, як [30]:

- визначення співробітників, які володіють неформалізованими знаннями (тобто потенційних "джерел" знань);
- організація взаємодії співробітників для обміну знаннями;
- формалізація неформалізованих знань для полегшення їх подальшого поширення та зберігання в організації.

Для збереження, обміну та використання знань повинна формуватися відповідна корпоративна культура: спеціальні корпоративні заходи, спрямовані на передачу знань, а також на формування культури спільного доступу до даних, тобто використання корпоративних баз знань. Управління соціально – психологічним зрізом компанії поділяють на три основні пункти над якими варто працювати [31]:

Навчання. Система припускає бажання ділитися отриманими знаннями, досягаючи синергетичного ефекту, і, отже, вимагає вищого рівня мотивації, ніж просто грошова винагорода. І першим серед них має бути такий могутній мотиваційний засіб, як розвиток персоналу. МЗ може надати співробітникам широкі можливості для самонавчання і подальшого просування по службі. Можна пропонувати спеціальні внутрішні курси навчання з використанням кваліфікаційних градацій і складанням іспитів в режимі “on-line”. Має забезпечуватися найширший доступ до знань і, головне, виділені ресурси для здобування освіти в робочий час.

Гарантії. Отримання знань вимагає витрат. Співробітникам необхідно знати, що ці витрати плануються, і їх використання в заданих рамках заохочується, інакше ніхто не забезпечуватиме УЗ інформацією і не користуватиметься нею. Використання в УЗ особистих знань має гарантовано винагороджуватися і, за необхідності, патентуватися або отримуватися від співробітника за спеціальною угодою.

Визнання. Сильнішим мотиваційним чинником є, звичайно, визнання. Тому УЗ повинен містити елементи, що дають змогу співробітникам заявити про себе, обмінятися думками і вислухати критику. Люди, як правило, не віддають свої особисті знання в загальну “скарбничку”, якщо вони не уявляють, що їм це принесе. Тут може сприяти відкриття дискусійних клубів і заохочення виступів.

Методи та інструменти управління формалізованими знаннями компанії сьогодні практично повністю базуються на ІТ [33]. Формалізовані знання можуть бути зафіксовані і на паперових носіях, але для підвищення ступеня зручності і гарантованості збереження має сенс максимально перевести формалізовані

знання в електронний вигляд і застосовувати ІТ для здійснення операцій над ними. Сучасні ІТ, побудовані на основі систем обробки даних і систем штучного інтелекту (artificial intelligence), відіграють важливу роль у розвитку компанії [34]. Серед таких ІТ виділяються наступні інструменти, що застосовуються для задач управління знаннями:

1. Спеціалізовані бази даних (так звані "бази знань"), що зберігають досвід і знання співробітників компанії, - у цих базах може зберігатися опис різних професійних ситуацій і правил поведінки в них, що виникали раніше в компанії проблеми та успішні шляхи їх вирішення. Залежно від виду збережених ситуацій такі бази називають базами "кращих практик" (best practice), "вивчених уроків" (lessons learned), "зроблених помилок" і т.д.

2. Системи управління документообігом, які забезпечують публікацію, зберігання, індексування документів, а також швидкий пошук і доступ до електронних документів, що містять знання.

3. Системи пошуку інформації, тобто засоби інформаційного пошуку за запитом співробітника, - такі системи дозволяють співробітнику створювати запит на природному для нього мовою, при цьому пошук ведеться за всіма наявними в компанії баз даних і знань.

Всі ці види ІТ можна розглядати як самостійні методи управління знаннями або як складові частини більш складною СУЗ. При цьому використання їх повинно бути частиною повсякденних бізнес-процесів, не вимагаючи від співробітників додаткових знань про СУЗ або окремих ІТ-засобах, вони також повинні бути органічно інтегровані в існуючу корпоративну інформаційну систему компанії.

Особливим інструментом формування соціальних зв'язків співробітника є наставництво (у минулому воно являло собою інститут "підмайстри", а в радянській практиці широко застосовувався у сфері виробництва та побутового обслуговування, коли молоді фахівці після закінчення навчального закладу прикріплялися до співробітника-майстра для ознайомлення з особливостями виробництва) [35]. Сам по собі цей механізм є одним з видів очних комунікацій,

спрямованих на передачу досвіду і знань від більш підготовленого співробітника до менш підготовленого. Цей механізм досить часто застосовується в сучасних компаніях при адаптації нових співробітників. У контексті управління неформалізованими знаннями цей механізм може отримати нове наповнення, якщо в рамках спілкування нового співробітника з наставником буде відбуватися не тільки передача знань, а й представлення нового співробітника колегам, а також інформування нового співробітника про експертів, які вже є в компанії і можуть в майбутньому надати допомогу при виникненні проблем.

Існують також вузькоспеціалізовані методи збереження і перенесення знань (формалізації неформалізованих знань співробітників), які, наприклад, запобігають втраті знань у зв'язку з відходом співробітників [36]. Серед цих методів немає універсальних рішень - кожна організація вирішує проблему по-своєму (з урахуванням досвіду свого та інших організацій).

Важливо відзначити, що компанії вибирають і впроваджують методи та інструменти управління знаннями виходячи зі своїх потреб і можливостей.

Висновки до розділу 1

Таким чином, основу управління знаннями становить використання людей, процесів і технологій, що дає організації змогу оптимізувати обмін знаннями та зберігати їх. В управління знаннями можна знайти схожість із «інтелектуальним капіталом». Знання виступають єдиним ресурсом, що виступають так би мовити «пусковим механізмом». Знання були необхідні завжди однак з переходом до економіки знань їх важливість значно зросла.

Організаційну компоненту методів управління знаннями також називають соціально-психологічною. Вона включає в себе ставлення організації до управління знаннями в цілому, в тому числі і різні управлінські процедури, що дозволяють зберігати, структурувати, аналізувати інформацію для того, щоб у майбутньому використовувати її найбільш ефективно.

Професійний потенціал являється одним із основних елементів людського

капіталу, а отже і основною базою для роботи в системі управлінні знаннями. Але і він має свою структуру: психофізіологічний потенціал; кваліфікаційний потенціал; особистісний потенціал.

Однією із найпоширеніших початкових баз даних прийнято вважати корпоративну пам'ять, яка так само, як і людська пам'ять на основі попереднього досвіду може допомагати у вирішенні проблем у майбутньому. Також, великою перевагою корпоративної пам'яті є те, що вона зберігає інформацію протягом усіх років та не дозволяє зникнути інформації від вибуваючих спеціалістів (звільненні, на пенсії).

Для збереження, обміну та використання знань повинна формуватися відповідна корпоративна культура: спеціальні корпоративні заходи, спрямовані на передачу знань, а також на формування культури спільного доступу до даних, тобто використання корпоративних баз знань. Управління соціально – психологічним зрізом компанії поділяють на три основні пункти над якими варто працювати: навчання, гарантії, визнання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ФЕЄРІЯ»

2.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством «Феєрія»

Туристичне підприємство «Феєрія» було створено 15 січня 2001 року. Предметом діяльності туристичної компанії є в першу чергу надання туристичних послуг з міжнародного туризму. Для ТОВ "Феєрія" пріоритетним напрямком в управлінні є надання клієнтам якісних послуг, оскільки сам перелік надаваних послуг і пропозицій рідко змінюється (це, як завжди, проживання, харчування, перевезення, трансфер, страхування, візова підтримка тощо). Рівень комфорту в даних послугах постійно зростає, що є досить позитивним явищем і відрізняє "Феєрію" серед інших на туристичному ринку [37].

Юридична адреса туроператора[38]: м. Київ, Хрестовий провулок, 8/9. Крім того офіси "Феєрії" знаходяться у більшості регіонів Києва та практично по усім обласним центрам України.

Девіз: Життя без подорожей нудне й одноманітне! Життя одне. Живи!

Основний принцип: Ми для туристів, а не туристи для нас. Туризм для нас - не бізнес, а творчість (рис. 2.7).



Рис.2.7. Логотип ТОВ «Феєрія»

На офіційному сайті «Феєрії» (<https://feerie.com.ua/ru>) та на інших порталах мережі інтернет можна побачити позитивні відгуки про роботу оператора. Сайт організовано, як зручну онлайн-базу турів, є можливість онлайн-бронювання турів та авіаквитків на сайті (рис. 2.8)[39].



Рис. 2.8 Сайт ТОВ «Феєрія»

Спеціалізація «Феєрії»:

1. Туризм і відпочинок;
2. Автобусні екскурсійні тури;
3. Авіатури (відпочинок та екскурсії);
4. Квитки;
5. Навчання;
6. Корпоративний туризм.

Впізнаваність бренду підтримується трансляцією авторської передачі Ігоря Захаренка - «Феєрія мандрів» по телевізійних каналах і в розважальних закладах, статтями та сюжетами в ЗМІ, рекламними матеріалами в Інтернеті.

Законодавча база, яка слугує підґрунтям діяльності туристичної фірми [40]:

Закон України «Про туризм»;

Закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян

України»;

Закон України «Про захист прав споживачів»;

Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження правил перетинання державного кордону громадянами України»;

Постанова Кабінету міністрів України «Про внесення змін в правила перетину державного кордону громадянами України».

Туроператор «Феєрія» пропонує тури практично в будь-яку країну світу [41], як популярні - Єгипет, Іспанія, Італія, Туреччина, Франція, Шрі-Ланка, Туніс, Мальдіви, Багамські острови, так і свого роду екзотичні - Камбоджа, Сінгапур, Філіппіни, Еквадор.

Тури Україною не оминули уваги компанії, на сайті вони запропоновані по досить демократичним цінам. Також, приємним бонусом для туристів є організація весільних подорожей, лікувальні тури (оздоровчий туризм). Велика кількість гірськолижних турів до Франції, Грузії і Туреччини. Фірма дає можливість відвідати СПА-курорти в європейських країнах, таких як Литва, Латвія, Словаччина, Німеччина.

На сьогоднішній день мережа «Феєрії» включає в себе 32 агентства по всій Україні. Політика розвитку компанії полягає в якісному розширенні мережі і взаємовигідній співпраці.

Організаційно-правова форма організації – товариство з обмеженою відповідальністю. Тип організаційної структури – лінійно-функціональна. Правильна організація роботи підприємства дозволяє оптимізувати час на виконання поточних завдань і тим самим протидіє факторам, що викликають стрес. На підприємстві побудована організаційна структура, яка є типовою для туроператорів таких розмірів (рис. 2.9).

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що розробляють і затверджують роботодавці (враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства).

У посадовій інструкції також закріплюються права працівника та його відповідальність. Інструкції повинні відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни - чіткі визначення.

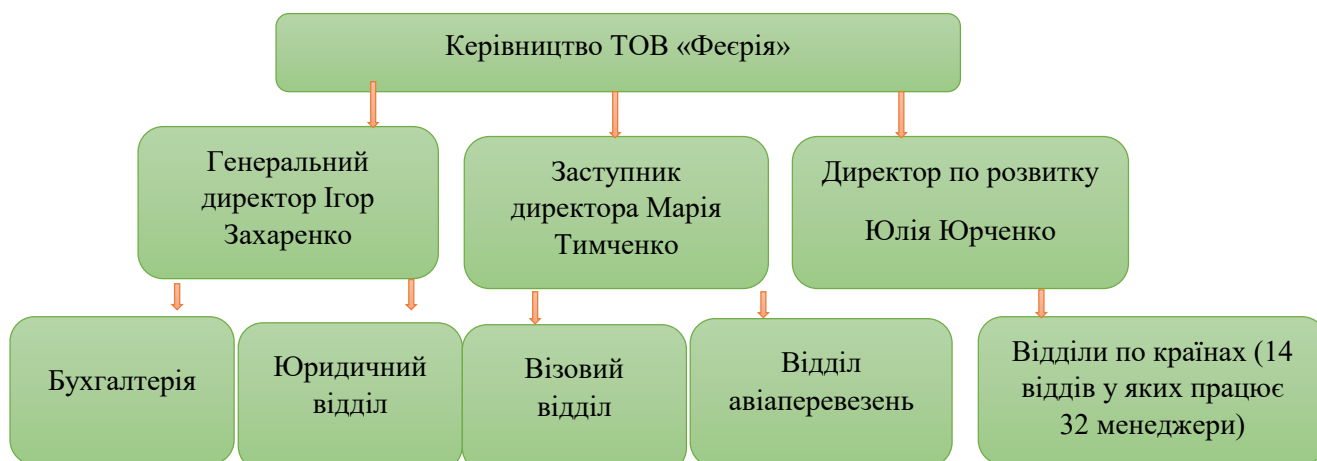


Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «Фесрія»

Постійно проводиться рекламна кампанія з метою залучення кінцевого споживача та максимально задовольнити його запити.

Провівши дослідження споживачів, можна сказати, що лідируючу позицію за кількістю осіб становить молодь, сімейні пари та особи третього віку, які є постійними клієнтами фірми, і користуються її послугами вже більше 10 років. Приблизні відсоткові показники наведено на рис. 2.10.

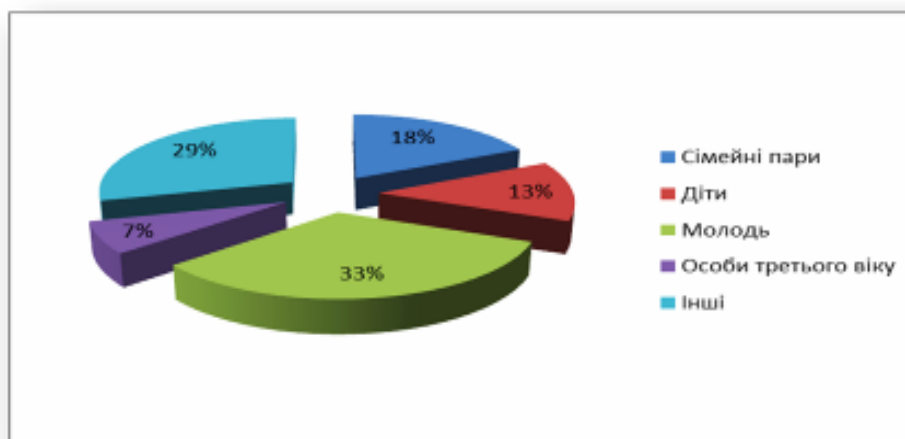


Рис. 2.10 Сегментування клієнтської бази туроператора

Не можна сказати, що Фесрія використовує лише одну цінову стратегію,

це підприємство постійно змінює свою стратегію в залежності від активності конкурентів, а також зовнішніх факторів (економічних, політичних та ін.).

Проте в її діяльності можна простежити використання таких загальноприйнятих цінових стратегій :

Стратегії нейтрального ціноутворення [41]: суть цієї стратегії полягає у встановленні цін, виходячи зі співвідношення "ціна – цінність", що відповідає більшості інших аналогічних продуктів, які перебувають на ринку.

При цій стратегії ціни не використовуються ні для захоплення ринку, пі для його скорочення, тобто роль ціни зводиться до мінімуму.

З огляду на сезонність туристичного попиту Феєрія мандрів застосовує сезонні ціни [43] , тобто диференціює їх залежно від пори року, тижня або дня. Це залежить від погодних умов, свят, шкільних канікул чи культурно-політичних подій (концерти, спортивні змагання, конференції) впродовж року.

Канал збуту - це сукупність фірм або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача.

Найчастіше Феєрія використовує розгалужену турагентську мережу проте найпоширенішою є схема (рис. 2.11):

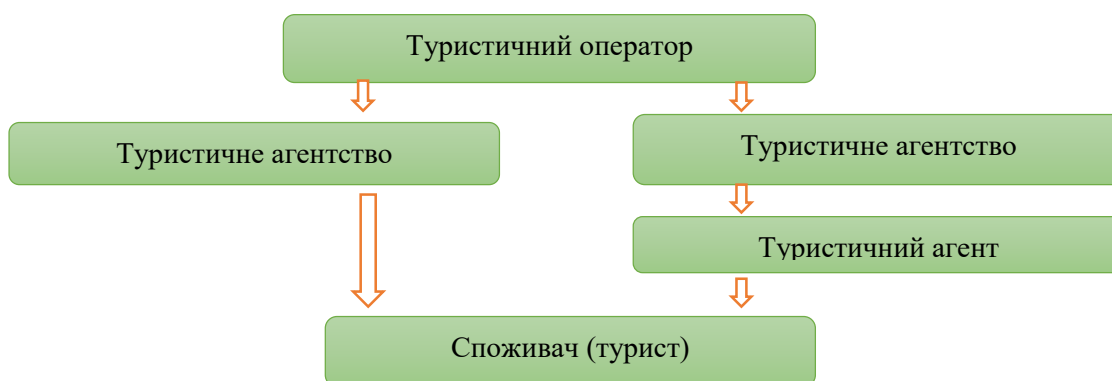


Рис. 2.11 Схема туристичної мережі туроператора «Феєрія»

У комплекс маркетингових комунікацій включаються наступні основні елементи [44]:

1. Виставкова, фестивальна та ярмаркова діяльність

Щорічно «Феєрія» є одним із представників на туристичній виставці UITT, що проходить в МВЦ «Лівобережний».

Фірма має свій стенд, за яким закріплені працівники фірми, що надають вичерпну інформацію про фірму а також присутній генеральний директор мережі агенцій – Ігор Захаренко, що готовий до спілкування з усіма бажаючими.

2. Брендинг [45] – це єдиний комплекс методів та заходів, спрямованих на розробку товарної марки, формування елементів корпоративної культури і фірмового стилю, просування товарної марки на ринок, а також управління товарною маркою та фірмовим стилем у мінливих умовах ринку.

3. Рекламна діяльність - «Феєрія мандрів» друкує свою рекламу в таких журналах, як «Міжнародний туризм» [46] та «MANDRY» [47]. Особливе місце займає реклама на телебаченні та мережі Інтернет. Фірма має особисту ТВ передачу під назвою «Феєрія мандрів», незмінним ведучим якої є Ігор Захаренко. В мережі Інтернет кампанія проходить безпосередньо на сайті туроператора <http://feerie.com.ua/> а також у соціальних мережах Facebook, V Kontakte.

В листопаді 2013 р. з'явився офіційний кліп та пісня «Феєрія», що написав Юрій Меветера. Кліп змонтував Олег Волошкевич. Досить популярною є реклама в лайтбоксах, що розташовані неподалік офісів туроператора.

Кожному елементу комплексу маркетингових комунікацій притаманні специфічні прийоми і методи. Проте всі вони переслідують одну мету - сприяти успішному вирішенню стратегічних і тактичних завдань реалізації концепції маркетингу.

«Феєрія мандрів» для активізації попиту використовує всі відомі засоби реклами:

друкована реклама.

реклама в пресі.

відеореклама.

реклама на електронних носіях.

радіо – реклама.

сувенірна реклама.

поштова реклама (direct mail).

зовнішня реклама та реклама на транспорті.

Участь у роботі виставок і ярмарків – ефективний і потужний засіб формування маркетингових комунікації. Давно вже ставши самостійним напрямком комунікаційної діяльності, участь у виставках і ярмарках являє собою складний, єдиний комплекс прийомів і засобів таких основних елементів комплексу маркетингових комунікацій, як реклама (друкована, щити, виставки.). Пропаганда, особистий продаж (робота стендистів), стимулювання збуту (роздача сувенірів, надання знижок і т.п.).

2.2. Відповідність системи управління турпідприємством "Феєрія" вимогам менеджменту знань

У першому розділі цієї дипломної роботи ми вже розглянули основні поняття менеджменту знань, його значення для сучасного бізнесу і вчасності для туристичного оператора. Судячи із вище наведеної інформації спробуємо порівняти роботу ТОВ «Феєрія» із вимогами до функціонування повноцінного управління знаннями.

Комп'ютеризація впевнено ввійшла до роботи обраної мною організації. База знань зосереджена у програмі «Office Pro», що знаходиться під контролем ІТ-спеціалістів [48]. Програма містить особистий кабінет кожного з менеджерів туроператора. У роботі з програмою використовуються такі режими:

Робота з клієнтом: обрання безпосередньо туру із наявних та актуальних на даний момент, добір і калькуляція індивідуального туру для туристів, бронювання пакета послуг, статистика документообігу (наявність страхування, віз, заключення договору), статистика оплат клієнта, клієнтська база (постійні туристи, можливі знижки, коментарі щодо особливих індивідуальних вимог).

Робота з партнерами: статистика по закупівлі авіа-/жд-квитків, надходження та оплата заявок агентствами, тощо. База поточного документообігу: зразки договорів, заявок, страхового полісу, інформ-листів.

Звіти по результатам туру: витрати та прибуток, відсотки, заповнюваність напрямку.

Для ефективного користування програмою проводилося ознайомлення менеджерів з нюансами комп'ютеризованої роботи IT-відділом на планових зборах та індивідуально кожним з працівників. У інших відділах також існують програми для систематизації, пришвидшення роботи працівників відділу маркетингу, бухгалтерії та IT-відділу.

Такі програми значно пришвидшили роботу та ведення документообігу фірми. Але великим мінусом судячи із сторони управління знаннями є обмеженість працівників власним кабінетом, що захищений пароллями від очей інших користувачів програми, а отже робить неможливим моніторинг інформації по іншим відділам.

Безумовно такі зміни не пройшли повз роботу керівників туроператора. Їх комп'ютерна база інформації відрізняється узагальненням даних. А саме містить у собі такі вклади: внутрішню звітність, поточної інформації про зовнішнє середовище, дані маркетингу, даних аналізу знайденої інформації.

Важливим моментом у такого роду змінах «Феєрії» була підготовка та постійна консультація працівників. Зазвичай саме із неготовністю менеджерів до змін виникають проблеми у просуванні комп'ютерних програм. Але важливе не лише інформування про користування але й роз'яснення деяких моментів. В першу чергу має бути розуміння, що програма являється лише компонентом удосконалення туристичної діяльності і не принесе зміни в кращу сторону розвитку фірми без подальшого, особистісного розвитку менеджера.

База даних не дасть остаточного вирішення будь-якого роду проблем без обдумування кожного кроку дій та зважування результатів самого працівника. Вона являється інструментом у руках туроператора але не керує ходом справ в цілому. Відповідність системи стимуляції бажання працівників до поширення бази знань переглянемо у даних з табл. 2.1.

Дані таблиці вказують, що розвиток знань залишається на не дуже ефективному рівні. Це виражається у малій кількості зацікавлених осіб в

допомозі стратегічного розвитку компанії, тож варто розвинути цей аспект. Найефективнішим являється оголошення привселюдної подяки та нагородження грошовою премією (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Форми стимуляції розвитку «культури знань» для ТОВ «Феєрія»

Вид	Категорія працівників	Кількість заохочень	Загальне число	Частка в загальній кількості, %
Оголошення подяки	Керівники	4	15	38,0
	Спеціалісти	8		
	Допоміжний персонал	3		
Вручення почесних грамот	Керівники	2	8	21,0
	Фахівці	5		
	Допоміжний персонал	1		
Нагородження грошовою премією	Керівники	1	10	30,0
	Фахівці	7		
	Допоміжний персонал	2		
Вручення коштовних подарунків	Керівники	-	2	11,0
	Фахівці	2		
	Допоміжний персонал	-		
Разом			35	100,0

Дані таблиці вказують, що розвиток знань залишається на не дуже ефективному рівні. Це виражається у малій кількості зацікавлених осіб в допомозі стратегічного розвитку компанії, тож варто розвинути цей аспект. Також із 32 працівників туроператора лише 15 отримало оголошення подяки привселюдно. Можливо заслуги решти залишилися непоміченими. Найефективнішим являється оголошення привселюдної подяки та нагородження грошовою премією.

Задля точнішого бачення загальної картини управління розглянемо оцінку внутрішніх процесів, що потребують управлінських рішень. Завдяки їх оцінці керівники відділів зрозуміють на що, в першу чергу, варто звернути увагу в управлінні. Адже саме ці аспекти впливають на швидкість розвитку фірми в цілому (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Оцінка ефективності організації внутрішніх бізнес-процесів в роботі
туроператора**

№ з/п	Найменування показника	Характеристика	Оцінка ступеню реалізації
1	Рівень залучення керівників до вирішення проблем	Керівникам відомі всі зміни та проблеми пов'язані із робочим процесом персоналу.	10
2	Ступінь залучення персоналу в процес прийняття рішень	Колективні рішення приймаються на рівні підрозділів. Власник підприємства використовує всебічний контроль	5
1	Своєчасність прийняття рішень	Поточні завдання вирішуються в короткий термін, відразу ж після їх виникнення. Щодо стратегічних, то часу затрачається більше.	7
3	Частка помилкових рішень	Помилки найчастіше зустрічаються через непорозуміння у спільних проектах.	4
4	Результативність прийнятих рішень	Кількість зацікавлених клієнтів за останній рік роботи туроператора зросла, а також рівень прибутку. Що свідчить про ефективне управління персоналом.	8

До зберігання даних у туроператора відносяться досить серйозно але кожен із менеджерів дбає про конфіденційність більше індивідуально аніж колективним чином. У кожного із менеджерів туроператора є свій напрямок роботи і являється не пріоритетною інформація колег. У кожного з них є власна база документації по заданим турам (інформ-листи, бази автобусних перевізників, контакти авіакомпаній, гідів). Інформація про самі країни заснована на досвіді роботи, постійній практиці не зберігається у комп'ютерному вигляді. Проводиться постійний моніторинг трендів, змін, свят, інновацій. Можна зробити висновок, що база знання організації збережена частково у руках кожного індивідуально працюючого менеджера туризму. Те ж стосується окремо налаштованої бухгалтерської бази знань, відділу маркетингу, секретаріату.

Оскільки база знань в цілому вигляді не існує на підприємстві, а являється розподіленою частково у кожному з відділів компанії складно оцінити вплив її функціонування на туроператора. Для кращого розуміння ефективності розглянемо оцінені у цифровому еквіваленті за 10-ти бальною системою

значимість деяких параметрів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Оцінка параметрів ефективності управління знаннями.

Параметри відповідності структури управління менеджменту знань	Оцінка
Підвищення рівня задоволеності клієнтів продуктами та послугами.	7
Покращення іміджу та репутації фірми.	7
Підвищення продуктивності праці.	5
Зростання прибутковості та рентабельності організації.	5
Підвищення якості та конкурентоспроможності туристичного продукту.	7
Забезпечення економічної стійкості підприємства, раціонального використання всіх наявних ресурсів.	7
Підвищення якості всіх управлінських рішень.	6
Впровадження новітніх досягнень у техніці і технологіях.	8
Систематизація та доступність знань співробітникам компанії.	4
Поповнення бази новими знаннями, оновлення застарілих фактів.	4

Підвищення рівня задоволеності клієнтів продуктами та послугами. Даний параметр поставлений мною на перше місце через те, що це основна ціль запровадження системи управління знаннями у туристичного оператора, та в будь-якій іншій сфері. Якщо УЗ не задовольняє даний параметр то система в цілому не має значення для компанії. Від цього параметру залежить і ефективність наступних. Із 10-ти можливих балів поставлено 7-ми значна оцінка. Зараз розберемо деякі з причин заниження оцінки порівнюючи з максимальною.

По-перше роздрібненість знань. В цьому параметрі існують як і плюси так і мінуси. До плюсів віднесемо високу компетентність менеджерів по власному напрямку роботи. Це являється основою для підвищення рівня надаваних послуг та приваблення клієнтів, адже надає змогу без допомоги пошукових систем інформації відповідати на запитання, запити цільової аудиторії. Та до мінусів відноситься відсутність інформованості за іншими напрямками роботи туроператора, що складає у очах туристів відчуття відсутності цілісності компанії та впливає на її імідж, думку порівняно з іншими туристичними організаціями.

По-друге покращення іміджу та репутації фірми. Цей параметр у повній своїй мірі впливає із задоволеності потреб попереднього пункту. Не знаючи

потреб ринку, пропозицій конкуруючих фірм, фінансових можливостей туроператорів та навіть своїх колег може надати не вірний вектор роботи кожного з менеджерів.

По-третє підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості і рентабельності організації. Поставлений низький бал по причині застою роботи відділів на одному рівні. Відсутність інформованості по досягненням, розвитку, планам компанії не дає змоги індивідуального розвитку працівників. Напрацьована база турів та клієнтури знаходиться на тому ж рівні, нехай і залишаючись надійною та перевіреною часом і попитом.

Впровадження новітніх досягнень в техніці і технологіях. Відділ ІТ-спеціалістів постійно проводить заходи по удосконаленню вже існуючих систем програмування та новинок, що допомогли б удосконалити, полегшити роботу працівників туроператора. Але бал не являється максимальним оскільки іноді позитивні зміни не має можливості упровадити через брак коштів чи протести самих працівників до змін у роботі.

Це були лише основні параметри, які можна удосконалити за допомогою ефективнішого управління знання в роботі ТОВ «Феєрія».

2.3. Економічна оцінка ефективності системи стратегічного управління туристичним підприємством

Аналіз внутрішньої ефективності [51] дозволяє розгледіти слабкі сторони у організації праці, культурі кадрів, ресурсах, що потрібно в негайному порядку прибрати задля забезпечення майбутніх цілей компанії; також допомогти із визначенням сильних сторін, що навпаки допоможуть на шляху до мети діяльності. Даний аналіз проходитиме по огляду показників ресурсів фірми та ефективності організації внутрішньої структури та кадрів.

Ресурси. Фінансова звітність туроператора представлена двома формами: форма №1 (Баланс) за 2015-2017 рр. (Дод. А) і форма №2 (Звіт про фінансові результати) за 2015-2017 рр. (Дод. Б). Згідно цих звітностей зробимо таблицю

аналіз динаміки основних економічних показників діяльності «Феєрії» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності
ТОВ «Феєрія»**

Найменування показника	Умовне позначення	Значення показника за роками			Ланцюгові індекси приросту (+), зниження (-), у %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід, тис.грн	<i>ЧД</i>	12018	10034	16000	16.51	59.46
Чистий прибуток, тис.грн	<i>ЧП</i>	34	34	46	0	35.29
Фонд оплати праці підприємства, тис.грн	<i>ФОП</i>	369,9	583,0	720,0	57.61	23.50
Середньооблікова чисельність працівників, люд	$\bar{Ч}_{об}$	32	32	32	0	0
Середній розмір основних засобів, тис.грн	$\overline{ОФ}$	75368,65	89635,9	97775,15	18.93	9.08
Середній розмір оборотних активів, тис.грн	$\overline{ОА}$	1008,6	1200,35	1532,2	19.01	27.65
Середній розмір валюти балансу, тис.грн	$\overline{ВБ}$	78519	78240,5	97335,35	0.35	24.41
Середній розмір власного капіталу, тис.грн	$\overline{ВК}$	35320,15	34050,8	52630,3	3.59	54.56

Так, приріст чистого доходу виріс до 59,46 % за останній рік у порівнянні з 2016 роком, що складало 16,51 %. Відповідно зросли і показники чистого прибутку. Про це свідчить відсоток за 2017 р. (35,29%) порівняно із 0,0 за попередні.

Середньооблікова чисельність працівників залишилася незмінною. Саме така їх кількість залишається оптимальною для ефективного робочого процесу туроператора. Але у зв'язку зі щорічним збільшенням мінімальної заробітної плати фонд заробітної плати щорічно збільшувався. У зв'язку із стабільним

ростом доходу, працівникам продовжували виплачуватися заробітні плати без затримок, премії і т.д. По цій причині показник фонду оплати праці виріс до 2,8%.

В сторону позитивного значення показника йде середній розмір оборотних активів. У 2017 р. приріст до кінця року склав 27,65%. Такі зміни пов'язані із зменшенням дебіторської заборгованості.

Сума валюти балансу 2017р. у порівнянні з 2016 р., дійшла показника у 24,41%. Це невеликі суми, але те, що спостерігається така тенденція – не являється великим плюсом для підприємства. Оскільки сума валюти балансу – це підсумок активів і пасивів підприємства (форма №1 «Баланс»). Звідси можна зробити висновок про те, що керівництво підприємства щорічно змінює політику доходів та витрат. Відповідно щороку фірма намагається збільшити доходи та зменшити кількість витрат.

Чистий прибуток у 2017 р. становив 46,0 тис. грн., у 2016 р. 34,0 тис. грн, а у 2015 р. 34,0 тис. грн. Із початком безвізового режиму більше людей почали купувати тури у країни Європи. Нові, нестандартні маршрути привернули увагу старих клієнтів фірми. Також на літній період збільшилася кількість замовлень індивідуальних екскурсій. Тож фірма повільно рухається у напрямку до збільшення доходів та зменшення затрат на формування туристичного пакету.

Тепер розрахуємо основні показники рентабельності туроператора «Феєрія» (табл. 2.16). Обчислення рентабельності допомагає вичислити скільки прибутку припадає на 100 грн. чистого доходу. У випадку зменшення даного показника це свідчитиме про зниження ефективності цінової політики, так як частка чистого прибутку у сукупному доході підприємства знижується.

Таблиця 2.16

**Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Феєрія»
за 2015-2017 рр.**

Найменування показника	Формула для розрахунку	Значення показника за роками			Абсолютне відхилення (+,-), у п.п.	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Рентабельність діяльності, %	$P_d = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100$	35,40	39,77	39,27	4,4	-0,5
Рентабельність фонду оплати праці, %	$P_{фон} = \frac{ЧП}{ФОП} \times 100$	649,30	560,64	350,83	-88,7	-209,81
Рентабельність основних засобів, %	$P_{оф} = \frac{ЧП}{(ОФ_n + ОФ_k) : 2} \times 100$	4,59	4,55	3,24	-0,04	-1,31
Рентабельність оборотних активів, %	$P_{оа} = \frac{ЧП}{(ОА_n + ОА_k) : 2} \times 100$	396,16	374,90	242,20	-21,3	-132,7
Рентабельність активів, %	$P_{ск} = \frac{ЧП}{(ВБ_n + ВБ_k) : 2} \times 100$	4,55	4,40	3,21	-0,4	-1,19
Рентабельність власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{ЧП}{(ВК_n + ВК_k) : 2} \times 100$	24,48	24,94	9,12	0,46	-15,82

Ці показники є досить невеликими, але спостерігається тенденція зменшення рентабельності основних засобів. Якщо така тенденція зберігатиметься й надалі, можна зробити висновок про менш ефективне використання основних засобів ніж потрібно для підприємства.

Рентабельність оборотних активів характеризує ефективність використання оборотних активів і показує, скільки чистого прибутку приходить на 1грн. оборотних активів. Протягом 2017р. цей показник рентабельності зменшився на 132,7 у порівнянні із даними попередніх років, що є свідченням зменшення виробничих запасів та розміру дебіторської заборгованості.

Рентабельність активів показує ефективність використання наявного майна, а також можна визначити скільки прибутку припадає на 100 грн. авансованого капіталу. У 2016р. цей показник становив – 0,4%, а у 2017р. – 1,19%. Дані свідчать, що авансований капітал почав приносити меншу ефективність.

Також не завадить визначення ефективності управління робочими

ресурсами туроператора, кількість якого складає 32 особи (Табл 2.17) Дані таблиці показують, що коефіцієнт робочого часу залишився незмінним у 2017 році, а саме залишився на значення 115360 ос./год., по причині тієї ж кількості працівників за останні роки. Персонал туроператора має графік роботи 5/2, і кожна зміна становить 8 годин робочого часу без урахування перерви на обід. Тобто графік установлений так аби кожен відпрацював 172 робочі години на місяць.

Таблиця 2.17

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства
«Фесрія» за 2016-2017 рр.**

Найменування показника	Формула для розрахунку	Значення показника за роками		Абсолютне відхилення (+/-)
		2016	2017	
Фонд робочого часу, ос./год.	$\Phi_{рч} = Ч_{об} * РЧ$	5 504	5 504	-
Коефіцієнт продуктивності праці у вартісному вираженні, грн./ос	$ПП_{р}^{вар} = \frac{V_{mn}}{\overline{Ч}_{об}}$	42,13	33,33	-8,8
Коефіцієнт продуктивності праці натуральному вираженні, од./ос.	$ПП^{н} = \frac{N_{mn}}{\overline{Ч}_{об}}$	69,36	45,4	-103,96
Коефіцієнт трудоемності одиниці послуги у натуральному вираженні, год./од	$T_{ем}^{н} = \frac{\Phi_{рч}}{N_{mn}}$	1,25	1,26	+0,01
Коефіцієнт трудоемності одиниці послуги у вартісному вираженні, год./грн.	$T_{ем}^{тов} = \frac{\Phi_{рч}}{V_{mn}}$	2,12	2,88	+0,76

Коефіцієнт продуктивності праці у 2017 році склав 33,33 грн/ос. В порівнянні з 2015 роком він зменшився на 8,8 грн/ос. Це пов'язано із професійними ротаціями фірми та упровадженням новітніх технологічних операцій та виробничо-експлуатаційних процесів у цілому.

Коефіцієнт трудоемності одиниці послуги пішов на спад у 2017 році в порівнянні з 2016 роком. Така ситуація пов'язана із удосконаленням технологічних процесів та зменшенням витрат часу на організацію, оформлення туристичного пакету послуг.— це обумовлюється тим, що для створення однієї якісної послуги з кожним роком потрібно все менш часу.

Для точнішого аналізу ефективності системи управління варто взяти до уваги інтегральний показник :

$$E_y = \sqrt{\frac{R_1}{R_0}} * \frac{\Pi_1}{\Pi_0} * \frac{E_{y1}}{E_{y0}},$$

де $R_1, 0$ – рентабельність у звітному і базовому роках;

$\Pi_1, 0$ – продуктивність праці у звітному і базовому роках.

E_{y1}, E_{y0} – економічність системи управління у звітному і базовому роках.

У даних зазначених вище вказано, що чистий прибуток у 2017 році склав 46 тис грн, а у 2016 році – 34 тис. грн. Виручка від реалізації склала у 2016 році 10034 тис грн., а у 2017 році – 16000 тис грн.

Економічність системи управління розраховуємо за такою формулою:

$$E_y = \frac{Bp}{Ba}$$

Bp – виручка від реалізації послуг;

Ba – адміністративні витрати.

$$E_{y2017} = 16,0 : 46,0 = 0,4;$$

$$E_{y2016} = 10,34 : 34,0 = 0,3$$

У такому разі ефективність управління буде дорівнювати:

$$E_y = \sqrt{\frac{39,27}{39,77} \times \frac{33,33}{42,13} \times \frac{0,4}{0,3}} = 1,04$$

Тож, за результатами проведеного вище аналізу та розрахунків показника ефективності управління можемо зробити висновок, що ефективність підприємства збільшилась на 4%. Це незначний результат однак тенденція до збільшення показників триватиме стабільно протягом року, за прогнозами аналітиків.

Структура й кадри. Питання організації праці здійснюється відповідно до встановлених норм та правил в процесі праці, які регулюють взаємовідносини між керівником і підлеглими. В ході дослідження було проаналізовано організацію системи управління туроператора ТОВ «Феєрія» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка організації системи управління туроператора ТОВ «Фесрія»

№ з/п	Найменування показника	Характеристика	Оцінка ступеню реалізації
1	Своєчасність ухвалення рішень	Операційні завдання вирішуються в короткий термін, але стратегічні рішення приймаються повільно	Середній
3	Частка помилкових рішень в загальній кількості	Помилки найчастіше спостерігаються у тактичних рішеннях і пов'язані з непорозумінням у спільній роботі	Середній
4	Застосування внутрішніх резервів	Внутрішні резерви персоналу залучаються періодично	Низький
5	Ступінь залучення персоналу	Колективні рішення приймаються на рівні підрозділів. Власник підприємства використовує всебічний контроль	Середній
6	Формалізація процесу управління	Співвідношення письмових та усних завдань керівництва	Високий

Примітка. Оцінка виставлена автором за методикою Міненко М.А. [52]

З табл. 2.2 видно, що в системі управління підприємством застосування внутрішніх резервів в процесі вирішення поставлених задач знаходиться на низькому ступені реалізації, що пов'язано з високим ступенем навантаження співробітників. Проте по іншим показникам туроператор відповідає вимогам туристичного ринку.

Аналіз зовнішнього середовища [53] компанії розпочнемо із аналізу ринку та конкурентів по наданню туристичних послуг. Для оцінки факторів зовнішнього середовища зазвичай використовується SWOT - аналіз (оцінка сильних, слабких сторін, вивчення можливостей і загроз компанії) [58]. Саме такий аналіз вважається одим із найбільш точних та найефективніших для фірм задля проектування управлінських рішень в майбутньому. Тому і зараз пропоную звернутися до цього методу та переглянути результати дослідницької роботи у табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

SWOT-аналіз ТОВ «Фесрія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

Досвід роботи на ринку туризму більше 10-ти років.	Залежність успішності бізнесу від сезонності.
Налагоджена система роботи із партнерами по наданню туристичних послуг.	Не розвинений спектр внутрішнього туризму.
Широкий асортимент пропонованих послуг, якісний тур. пакет.	Проблеми роботи у режимі on-line бронювання.
Бренд ,що вже встиг набрати популярності.	Недостатність вильотів із регіонів.
Гнучка цінова політика та наявність системи знижок для постійних клієнтів.	Число конкурентів має тенденцію до збільшення.
Можливості	Загрози
Збільшення відсоткового співвідношення виїзного туризму.	Зниження кількості авіаперевозок.
Розвиток тезнологій інтернет зв'язку.	Зниження попиту на туристичні послуги.
Робота над збільшенням кількості мобільних клієнтів, що мають змогу бронювати тури через інтернет.	Збільшення попиту на «горящі» тури.
Збільшення попиту на тури вартість більше 2500 тис.дол.	Посилення позиції міжнародних туристичних фірм.

Тепер відкрита повністю картина на плюси та мінуси як внутрішнього середовища компанії так і зовнішнього можна сміло працювати над вирішення виниклих проблем та збільшувати кількість переваг над мінусами.

Висновки до розділу 2

Комп'ютеризація впевнено ввійшла до роботи обраної мною організації. База знань зосереджена у програмі «Office Pro», що знаходиться під контролем ІТ-спеціалістів. Програма містить особистий кабінет кожного з менеджерів туроператора та дозволяє працювати з партнерами, колегами та клієнтами.

Для ефективного користування програмою проводилося ознайомлення менеджерів з нюансами комп'ютеризованої роботи ІТ-відділом на планових зборах та індивідуально кожним з працівників. У інших відділах також існують програми для систематизації, пришвидшення роботи працівників відділу маркетингу, бухгалтерії та ІТ-відділу.

Відділ ІТ-спеціалістів постійно проводить заходи по удосконаленню вже існуючих систем програмування та новинок, що допомогли б удосконалити, полегшити роботу працівників туроператора.

Проаналізувавши ситуацію було виявлено, що база знань в цілому вигляді не існує на підприємстві, а являється розподіленою частково у кожному з відділів компанії. Для кращого розуміння ефективності параметрів структури управління менеджменту знань розглянуто та оцінено: підвищення рівня задоволеності клієнтів продуктами та послугами; покращення іміджу та репутації фірми; підвищення продуктивності праці; зростання прибутковості та рентабельності організації; підвищення якості та конкурентоспроможності туристичного продукту; забезпечення економічної стійкості підприємства, раціонального використання всіх наявних ресурсів; підвищення якості всіх управлінських рішень; впровадження новітніх досягнень у техніці і технологіях; систематизація та доступність знань співробітникам компанії; поповнення бази новими знаннями, оновлення застарілих фактів.

За результатами проведеного вище аналізу та розрахунків показника ефективності управління зроблено висновок, що ефективність підприємства збільшилась на 1, 04%. Це незначний результат однак тенденція до збільшення показників триватиме стабільно протягом року, за прогнозами аналітиків.

Для оцінки факторів зовнішнього середовища використано SWOT-аналіз (оцінка сильних, слабких сторін, вивчення можливостей і загроз компанії). Що допоможе фірмі визначити свої сильні сторони та ті, над якими ще варто попрацювати, звернувши більшу увагу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ФЕЄРІЯ» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ

3.1. Розробка стратегії менеджменту знань на туристичному підприємстві

Для ефективнішого введення роботи у ТОВ «Феєрія» рекомендується створити окремий відділ для ведення та постійного контролю протікання процесу управління знаннями. Наприклад, задля продумування стратегії та контролем першого року функціонування можна скористатися послугами аутсорсингової компанії. Всі дані йтимуть до рук директора, адже він має розуміти усі процеси та корегувати запропоновані шляхи покращення роботи відповідно до наявних ресурсів. Не рекомендується долучати до роботи вже наявних спеціалістів у потрібних сферах по причині їх подальшої завантаженості. Тож розглянемо характеристики необхідних спеціалістів для впровадження УЗ туроператора, а саме (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Характеристика нових посад, передбачених в оновленій організаційній структурі туроператора

№	Посада	Головні посадові обов'язки та задачі
1	Фінансовий спеціаліст	Спеціаліст, що відмінно розбирається в тенденціях фінансових ринків, вміє грамотно прогнозувати зміни і успішно вкладати гроші в різні проекти, аналізувати ризики.
2	Маркетолог	Визначення методів залучення клієнта, створення ефективної програми лояльності, розширення і сегментування клієнтської бази, пошук «оптових» покупців готельних послуг, підтримка фірмового стилю, проведення рекламних кампаній.
3	HR-менеджер	Підбір кваліфікованого персоналу; організація роботи кадрів та забезпечення необхідних умов для ефективних робочих процесів.
4	Психолог	Вивчення психологічного стану працівників в таких областях людської діяльності як система охорони здоров'я, освіти, сфери професійної діяльності та ін
	Коуч-тренер	Формування кадрів організації (планування, добір і наймання, звільнення, аналіз плинності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу)
5	Програміст	Робота з програмуванням, налагодженням, впровадженням програм для створення та підтримання баз даних, для програмованих пристроїв, які, як правило містять один процесор чи більше.

Перш за все при прийомі на роботу перший місяць буде даний кожному із них для вивчення існуючої ситуації від фінансового директора, HR-менеджера, програміста та директора туроператора про бажані плани та результати проектування. Під призмою узагальнення новий відділ працюватиме відповідно до основних цілей ТОВ «Феєрія» (рис. 3.12).

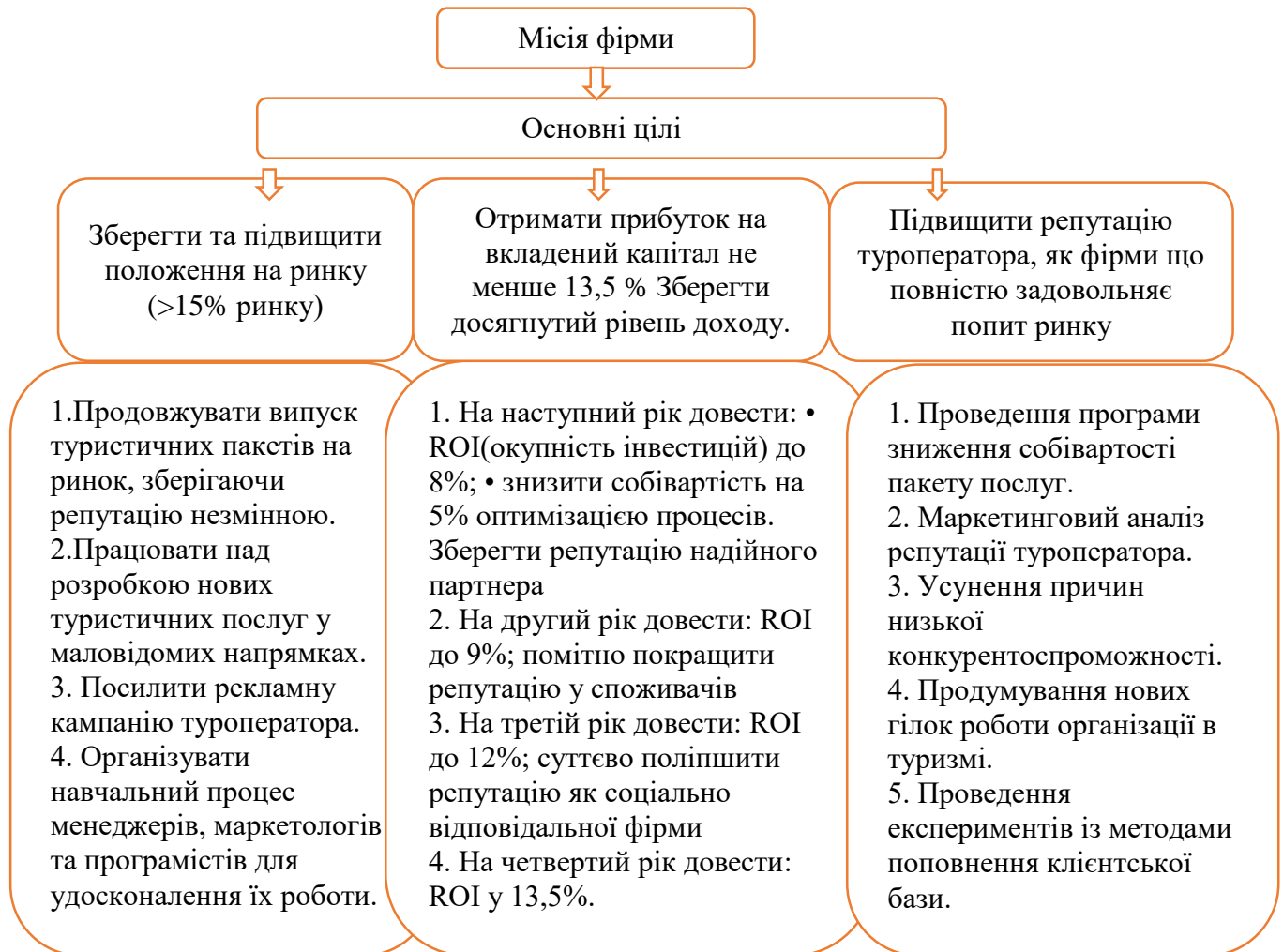


Рис. 3.12 Викладення основних цілей на впровадження управління знаннями

Власник підприємства постійно дає настанови у подальших кроках, контролює роботу та дає поради і роз'яснення у разі виникнення спірних питань. Керівництвом назначається менеджер, що стане посередником у роботі відділу та власника. Таким чином це оптимізує роботу фірми та вдасться уникнути перенавантаження роботи директора.

Після вибору персоналу та формування відділу та постановки цілей

кожного із професіоналів в першу чергу починається робота із працівниками туроператора задля в'яснення повної картини стану обігу знань. Адже це являється основою стратегічного плану розвитку ТОВ «Феєрія».

Наступним підготовчим етапом до початку впровадження стратегічного менеджменту знань являється аудит і інших відділів роботи туроператора. Розробка або удосконалення організаційних елементів системи управління передбачає проведення організаційного аудиту, що являє собою процес збору, аналізу та оцінювання інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або зміни стандартів. Нижче наведена програма оперативних заходів для покращення роботи туроператора (табл. 3.21). Дата та час може змінюватися у відповідності з внутрішніми та зовнішніми нюансами роботи, однак являються обов'язковими до проведення.

Таблиця 3.21

**Програма оперативних заходів із впровадження управління знаннями для
ТОВ «Феєрія» на 2018-2019 рік**

Найменування заходу	Виконавці	Відповідальний	Період
Оновлення організаційної структури фірми, розробка системи електронного документообігу туроператора в загальному доступі, знайомство кадрів із цілями компанії	Власник, юрист-діловод, системний адміністратор, HR-менеджер	Власник	01.12.2018-20.12.2018
Розробка посадових інструкцій для нового відділу	Власник, HR-менеджер	керівники департаментів	01.01.2019-20.01.2019
Розробка системи внутрішнього аудиту	Керівник служби безпеки, юрист-діловод, керівники фінансового, IT-відділ.	керівники департаментів	01.02.2019-20.02.2019
Моніторинг зовнішньої інформації (ринок, клієнти, попит та пропозиція, партнери)	Маркетолог, системний адміністратор	директор маркетингового департаменту	01.03.2019-20.03.2019
Удосконалення бази знань для туроператора	Власник, IT-відділ, HR-менеджер	IT-відділ	01.04.2019-20.04.2019
Розробка критеріїв ефективності праці, розробка положення про атестацію кадрів	HR-менеджер	директор маркетингового департаменту	01.05.2019-20.05.2019

Продовження табл. 3.21

Найменування заходу	Виконавці	Відповідальний	Період
Атестація кадрів	Бухгалтери, працівники тех. підтримки, маркетолог, юрист, менеджери туризму.	HR-менеджер	01.04.2019-20.04.2019
Підвищення кваліфікації кадрів	HR-менеджер	HR-менеджер	01.05.2019-20.05.2019
Формування корпоративної культури	HR-менеджер	HR-менеджер	01.04.2019-20.04.2019

Внутрішній аудит допоможе зрозуміти вже наявні ресурси фірми та оптимізувати їх роботу. Як правило, до функцій внутрішнього аудита належать [61]:

перевірка систем бухгалтерського обліку й внутрішнього контролю, їх моніторинг і розробка рекомендацій з поліпшення цих систем;

перевірка бухгалтерської й оперативної інформації, включаючи експертизу засобів та способів, що використовуються для ідентифікації, оцінки, класифікації такої інформації й складання на її основі звітності, а також спеціальне вивчення окремих статей звітності, включаючи детальні перевірки операцій, залишків по бухгалтерських рахунках (табл. 3.22);

Таблиця 3.22

Програма внутрішнього аудиту туроператора «Фесрія» на 2018 р.

Вид аудиту	Об'єкт аудиту	Період аудиту
Фінансовий аудит	Фінансовий департамент	20.11.2018-30.11.2018
Роботи інженерних мереж	Інженерно-технічний департамент	20.12.2018-30.12.2018
Аудит витрат на експлуатацію	Департамент менеджерів	20.02.2019-30.02.2019
	Інженерно-технічний департамент	20.03.2019-30.03.2019
	Бухгалтерський департамент	20.04.2019-30.04.2019
	Маркетинговий департамент	20.05.2019-30.05.2019
	Служба безпеки	20.06.2019-30.06.2019
Аудит програмного забезпечення	Департамент технічної підтримки	20.07.2019-30.07.2019

Важливим вкладом являється робота власника туроператора та керівників відділів. Впродовж всього процесу від них вимагається:

1. Визначати необхідний рівень компетентності персоналу, залученого до робіт;
2. Забезпечувати проведення навчання або вживати інших заходів з метою досягнення необхідної компетентності;
3. Оцінювати результативність вжитих заходів;
4. Забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;
5. Підтримувати в робочому стані необхідні дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду.

Тож, підбиваючи підсумки, керівникам відділів, HR-менеджерів варто проробити досить великий обсяг оперативних заходів по впровадженню ефективного управління знаннями.

3.2. Програма заходів щодо впровадження стратегії менеджменту знань

Як зазначалося у попередньому розділі у штат набиратиметься 5 спеціаліст різного спрямування, а саме: фінансист, спеціаліст по тех. підтримці, психолог, коуч-тренер, менеджер по сортуванню інформації. Також представлений до роботи старший менеджер задля постійної комунікації відділу та всього іншого штату туроператора (Табл. 3.23).

Відділ повністю підпорядковуватиметься власнику підприємства та узгоджуватиме з ним всі кроки, що плануються. Прийматимуть до уваги пропозиції та зауваження, діятимуть згідно основної мети впровадження програми. Період роботи та суми заробітної плати можуть обговорюватися з часом в залежності від об'єму роботи та результатів діяльності. Однак, на початок введення експерименту наявність таких спеціалістів на фірмі являється обов'язковою умовою.

Таблиця 3.23

Повна характеристика відділу управління знаннями туристичного підприємства.

Посада	Функціональні обов'язки в туроператора	Період роботи
Фінансист [62]	До основних обов'язків входить перевірка наявних ресурсів фірми та методи їх оптимізації; підрахунок затрат на впровадження стратегії.	1 рік
Програміст[63]	Оновлення програми «Office Pro», удосконалення її функцій та розширення можливостей; автоматизувати систему оновлення знань, колективної доступності;	1 рік
Маркетолог [64]	Прогноз продажів, цін, діяльності конкурентів, розробку пропозицій по удосконалюванню методів конкурентної боротьби.	1 рік
HR-менеджер	Набір персоналу, контроль виконання функціональних обов'язків .	1 рік
Психолог[65]	Аналіз психологічного та кваліфікаційного стану колективу ТОВ «Феєрія»; Продумування методів виправлення існуючих проблем та створення здорової робочої атмосфери офісу;	6 місяців
Коуч-тренер[66]	Аналіз кваліфікаційного образ кожного працівника; організація, проведення тренінгів, семінарів.	6 місяців
Спеціаліст по сортуванню інформації	Працівник, на неповній робочій ставці (варіант підробітку для студентів), що із початкової бази знань сортуватиме інформацію по відповідним підрозділам. Посада необхідна доки не автоматизується повністю повноцінна база знань.	2 місяці

Основною базою інформації, знань підприємства являються його кадри. Психологічні методи можуть бути використані для перевірки кадрів туристичного підприємства як психологом так і коуч-тренером задля подальшої оптимізації роботи. Вони у повній мірі зможуть допомогти сформувати картину психологічного та кваліфікаційного рівня персоналу задля розуміння причин виникнення можливих ситуаційних проблем та стати основою для покращенням роботи. Детальніше про перелік психологічних методик для перевірки персоналу, що рекомендується для роботи в туроператора «Феєрія» у табл. 3.24. [67] Аналіз проводитиметься по: інтелектуальним здібностям, здатності до творчості, психічного стану, комунікативні вміння, мотивація до роботи і т.д.

Таблиця 3.24

**Перелік психологічних методик, рекомендовані для перевірки персоналу
ТОВ «Феєрія»**

Якість	Назва методики діагностики	Призначення методики
Інтелектуальні здібності	Методика вивчення індивідуальних особливостей вирішення завдань	Вивчає основні індивідуальні особливості вирішення завдань (швидкість прийняття рішень, інтелектуальна активність)
	Тест ефективного інтелекту	Призначений для діагностики рівня розвитку «ефективного інтелекту», тобто загальної здібності до вирішення практичних завдань
Здатність до творчості	Тест Гілфорда (модифікований)	Спрямований на дослідження креативності, творчого мислення
Психічні стани особистості	Шкала реактивної тривожності Спілберга – Ханіна	Направлена на діагностику реактивної тривожності або тривожності як індикатора психічного стану людини
	Методика САН (Самопочуття – Активність – Настрій)	Направлена на діагностику таких важливих індикаторів психічного стану людини, як самопочуття, активність, настрій
Комунікативні уміння	Тест КОС (комунікативні і організаторські схильності)	Дозволяє визначити рівень комунікативних і організаторських здібностей особистості
	Тест комунікативних умінь Міхельсона	Визначає рівень комунікативної компетентності і ступеня сформованості основних комунікативних умінь
Упевненість в собі	Тест асертивності	Призначений для оцінки впевненості в собі, здатність діяти, поважати права інших людей
Мотивація діяльності	Опитувальник для оцінки потреби досягнення успіхів	Призначений для диференційованої оцінки двох пов'язаних, але протилежних мотиваційних тенденцій: прагнення до успіху й боязнь невдачі, поєднання яких створюють певний тип особистості й зумовлюють різну поведінку
Ціннісна структура особистості	Тест Рокіча «Ціннісні орієнтації»	Дозволяє визначити змістовну сторону спрямованості особистості й основу її ставлення до навколишнього світу, до інших людей, до себе, основу світогляду і ядро мотивації життєдіяльності, основу життєвої концепції.

Задля стимулювання обміну та поширення знаннями обов'язковою умовою являється:

1. Долучення всього персоналу до загальних, стратегічних планів компанії в цілому. Інформація такого роду буде вноситися до бази знань у вільному доступі. Також кожного останнього понеділка місяця проводитимуться збори по підведенню підсумків роботи, нагородження кращих працівників та обговорення в вигляді дискусій пропозицій покращення роботи чи скарг на робочі моменти.

2. Регулярне обговорення пропозицій покращення роботи керівником із усіма іншими трудовими ланками. Кожна подана на розгляд ідея обов'язково отримує зворотній зв'язок – працівнику відомо про кожен крок просування розглядання ідеї. Ідея, що викликали зацікавленість подається на розгляд з приводу її можливого фінансування.

3. Навчання персоналу тренінгами, семінарами, навчальними програмами. Детальний опис запланованих заходів для навчання персоналу представлений у Таблиці 3.25

4. Менеджер по персоналу, коуч-тренери являються відповідальними за організацію святкування днів народжень, контролювати відвідання корпоративів чи організацію спільних виходів на фестивалі, інші святкові заходи міста.

5. Фінансова мотивація. Вважаю доцільним приділити велику увагу стимулюванню праці працівників. Проводити нагородження, приурочені до певних дат з врученням грошових премій та цінних призів. Проводити раз на 3 місяці організаційні збори за участю адміністрації підприємства, де будуть вирішуватися наболілі питання. Приділити особливу увагу умовам праці.

Наявність єдиних і чітко сформульованих для всіх співробітників етичних стандартів поведінки на робочому місці сприяє поліпшенню взаємодії, зниженню конфліктних і підвищенню ефективності діяльності.

Таблиця 3.25

План оперативних заходів щодо розвитку персоналу ТОВ «Феєрія»

Посада	Опис	Місяць								Загальна вартість
		Грудень		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Червень	Липень	
Менеджер служби персоналу	Дата та час проведення	11.12.2019 - 12:00	13.12.2019 - 17:00	За вимогою	13.02.19 — 16.02.19	За вимогою	20.05.19 — 22.05.19	11.06.16 — 12.06.16	11.07.2019 – 10:00	15 689
	Назва тренінгу / семінару	Лідерство та управління командою	Нейтралізація. Фреймінг	Як підвищити енергію працівників.	Мотивація. Оплата праці. Пільги.	Побудова сильної команди	Школа бізнесу коучінгу	Глибинне інтерв'ю	Інструмент «карта відносин»	
	Компанія, що проводить тренінг	Golden Staff	Golden Staff	Професійні тренінги	BogushTime	Бізнес-конструктор	Коучінг центр 100%	Golden Staff	Академія лідерів	
	Вид заняття	тренінг	семінар	тренінг	семінар	семінар	тренінг	тренінг	тренінг	
	Вартість, грн	1300	500	1500	2890	2100	3400	3000	999	
Керівники підрозділів (3 особи)	Дата та час проведення	23.12.19		12.01.19 — 15.01.19	23.02.19 — 24.02.19	05.03.19	25.05.19 — 26.05.19			10 719
	Назва тренінгу / семінару	Особиста ефективність керівника. психологія лідера		Показники ефективності.	Проведення навчання і моніторинг прогресу	Навчання на робочому місці і коучинг	Планування. Організація. Контроль			
	Компанія	Психологія росту		БЦ «Національний»	Технології росту. Консалтинг	TradeMasterGroup	Енциклопедія бізнесу			
	Вид заняття	тренінг		курс	курс	тренінг	майстер-клас			
	Вартість на 1 особу, грн	1320		2800	3400	999	2200			
	Кількість учасників, осіб	3		1	3	3	2			
Загальна вартість, грн	3960		2800	10200	2997	4400			24 357	
Всі бажуючі працівники туроператора	Дата та час проведення	5 разів на місяць		5 разів на місяць	5 разів на місяць	5 разів на місяць	5 разів на місяць	5 разів на місяць	5 разів на місяць	5394
	Назва тренінгу / семінару	Курс англійської для працівників ТОВ «Феєрія»		Курс англійської	Курс англійської	Курс англійської	Курс англійської	Курс англійської	Курс англійської	
	Компанія, що проводить тренінг	«Native English» Школа англійської мови		«Native English» Школа англійської мови	«Native English» Школа англійської мови	«Native English» Школа англійської мови	«Native English» Школа англійської мови	«Native English» Школа англійської мови	«Native English» Школа англійської мови	
	Вид заняття	семінар		семінар	семінар	семінар	семінар	семінар	семінар	
	Вартість на групу, грн	899		899	899	899	899	899	899	
Загальна вартість заходів з розвитку персоналу готелю										45 440

При вивченні досвіду управління знаннями приваюлює компанія Microsoft Services [67]. На посаді директора по управлінню знаннями останні роки у них являється Жан-Клод Монне. В компанії приділяється багато уваги саме культурі знань, що було б корисно на початку контролю знань для «Феєрії». Монне говорить про три правила поведінки для працівників:

Бути громадянином знань (Knowledge Citizen): проявляти відповідальність за поширення, повторне використання і покращення колективного знання для створення більшої цінності. Наприклад, перед тим як почати щось робити, варто знайти того хто вже це колись робив і навчитися у нього аби зробити швидше, якісніше. Не боятися виходити за рамки та використовувати знання із інших областей. Не тримати інформацію лише на своєму комп'ютері – ділитися нею, просувати її, постійно покращувати разом із колегами.

Бути умисно соціальним. Активно приймати участь в роботі в русі практиків і мереж компанії. Не бути мовчазним спостерігачем – вносити свій вклад, бути на зв'язку, спілкуватися і співпрацювати.

Бути «цифровим» - знати, як використовувати найкращим чином соціальні аналітичні, мобільні програми й інструменти відкритів та співпрацювати у області знань (Knowledge Collaboration). При цьому мобільність в компанії розглядають не як характеристику інструментів, а як характеристику людини: «Мобільність – це про людей.» А безпека – відповідальність кожного, а не лише ІТ-відділу.

Важливі елементи корпоративної культури Microsoft Services: мислення росту, бажання навчатися, відношення до помилок як важливої гілки на шляху до майстерності, пошук уроків та натхнення в успіху інших. На основі цих психологу та менеджерам по персоналу варто розпочинати свою роботу над створенням саме «культури знань» у «Феєрії».

Робота ІТ – спеціаліста починається відразу після отримання інформації щодо нинішнього стану бази знань. Для збору даних у:

фінансовій області. процес викладу даних у ел. вигляді по фінансовим операціям, кварталним звітам і т.д.

юридичного відділу, інформація щодо документообігу фірми та її правового забезпечення.

робота із архівами туроператора.

систематизація даних по відділу кадрів.

робота із керівниками всіх відділів.

Для зменшення витрат на придбання нового програмного забезпечення було прийнято рішення про удосконалення нинішньої програми «Office Pro». Однак робота в ній дещо реорганізується (рис. 3.14) [68].

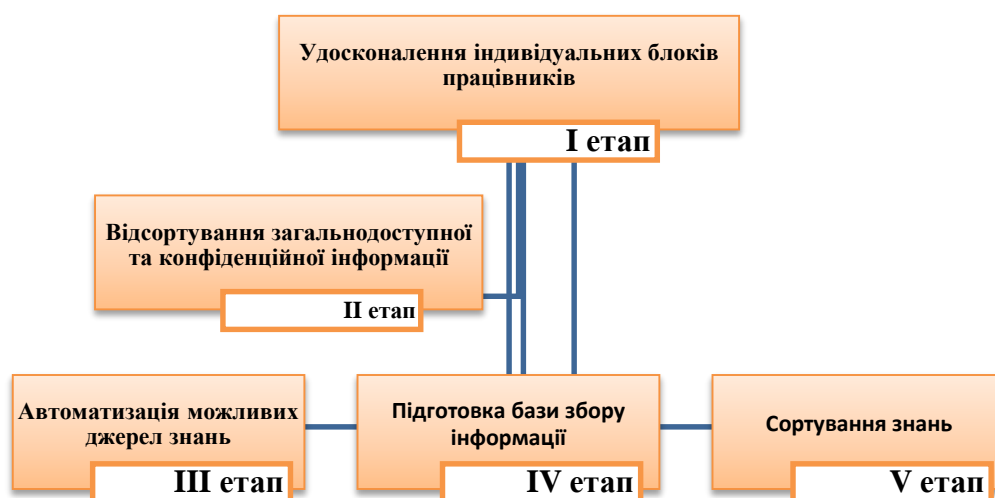


Рис. 3.14. Особливості реорганізації роботи бази знань для ТОВ «Феєрія»

Удосконалення індивідуальних блоків працівників. Удосконалення полягатиме у розширенні сітки можливостей програми, що полягає у можливості перегляду інформації, шляхів вирішення проблем, планах роботи та наявних ресурсах будь-якого з відділів туроператора. Вкладки на додавання пропозицій покращення роботи та варіантів розширення діяльності; Блоги по веденню інформації зі свого спектру роботи.

Відсортування загально доступної та конфіденційної інформації. Безумно залишатиметься місце для особистої інформації. Так, наприклад, прибутки туроператора, заробітні плати, відсотки від роботи залишаться закритими від публічності.

Автоматизація можливих джерел знань. Для успішного ведення роботи бази необхідно автоматизувати основні процесі переходу інформації від

працівника (джерела) до електронної бази (Office Pro). Установка додаткових резервів пам'яті, процесорів та відповідних кодів забезпечить необхідне функціонування системи.

Підготовка бази збору інформації. Виконується та контролюється HR-менеджерами та керівниками відділів. Тобто відбувається контроль за накопиченням інформації виходячи із досвіду роботи кожного працівника індивідуально та відділів в цілому.

Сортування знань [69]. Після накопичення знань відбувається процес передачі до електронної бази. Перед цим вся інформація сортується в залежності від змісту. Для даної роботи рекомендується найняти тимчасового працівника також із аутсорсингової компанії. Адже послуги такого спеціаліста знадобляться лише у перші два місяці початку функціонування нової бази. З приводу ресурсозатратності для удосконалення бази знань у табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Ресурсозатратність для удосконалення бази знань туроператора.

	Необхідний ресурс	Відповідальний	Часовий період	Необхідний бюджет
1	Збір інформації по ефективності процесів роботи вже існуючої бази.	ІТ-спеціаліст відділу управління знаннями	05.12.2008-15.01.2019	-
2	Закупка та встановлення необхідних кодів для зборів та автоматизації системи.	ІТ-спеціаліст відділу управління знаннями	16.01.2019-30.01.2019	15 000 грн.
3	Налагодження організація надходження знань від джерел до бази.	ІТ-спеціаліст, коуч-тренер	01.02.2019-25.02.2019	-
4	Пошук та прийом на роботу працівника для сортування та розподілення інформації в необхідні блоки.	Менеджер з персоналу, психолог, коуч-тренер	01.02.2019 – 25.02.2019	6 000 грн./місяць
5	Всього фін. ресурсів	21 000 грн. початкових вкладень		

Підбиваючи підсумки, можемо сказати, що компанії є куди розвиватися та беручи досвід інших компаній, удосконалюючи власні ресурси заплановані зміни пройдуть швидко та якісно.

3.3. Соціально-економічне обґрунтування впровадження стратегії

Впровадження стратегічного управління знаннями в туроператора передбачає насамперед роботу із персоналом та створення «культури знань» фірми. Але фінансові затрати теж являються обов'язковими.

Перш за все фірма понесе затрати на забезпечення нового відділу кадрами. Детальніше у таблиці 3.27.

Таблиця 3.27

Витрати на утримання додаткового відділу управління знаннями в ТОВ «Феєрія»

№ з/п	Найменування посади	Заробітна плата, грн		Зарплата «на руки» за місяць, грн	Єдиний соціальний внесок (22%) за рік, грн
		за місяць	за рік		
1	Фінансист	11 000	132000	9245	29044
2	Психолог	4000	48000	3440	10 560
3	Коуч-тренер	6000	72000	5660	15840
4	Програміст	18000	216000	6245	47520
5	Спеціаліст по сортуванню інформації	2000	24000	1420	5280
6	Всього	34000	492000	26010	108244

Тобто, виходячи із вище наведених розрахунків витрати на працю зростуть на 108 244 тис.грн. за 2018-2019 роки. Однак варто пам'ятати, що супроводжуваними витратами до працевлаштування нових співробітників являється організація їхнього робочого місця. Тож підраховуючи загальну суму нових кадрів вона складе 740 244 тис. грн. (табл. 3.28).

Таблиця 3.28

Витрати, пов'язані з проектуванням додаткових посад ТОВ «Феєрія»

№ з/п	Найменування витрат	Розмір витрат, грн
1	Витрати на оплату праці	492000
2	Витрати на соціальні відрахування	108244
3	Витрати на оснащення робочого місця (робочий стіл, стілець, ноутбук, канцелярські вироби)	140000
4	Всього	740244

Обов'язковою умовою управління знаннями являється якісне програмне забезпечення. Витрати захоплюються частину розробки оновлень програми, створення технічна підтримка за телефонами та електронною поштою, оновлення та модернізація тех. продукту у майбутньому (табл 3.29).

Таблиця 3.29

Вартість інсталяції програмних продуктів для туроператора «Феєрія»

№ з/п	Види витрат (за даними розробників)	Вартість, грн
1	Вартість оновленої програми Office Pro, грн на 1 робоче місце	3387
2	Вартість технічної підтримки та оновлення версій, грн / рік	1820
3	Вартість програми «Lessons Learned» грн.1 робоче місце	585
5	Навчання кадрів туроператора	1500
6	Загальна вартість впровадження програм	7292

За зазначеними змінами плануються й зовнішньо-маркетингові витрати. Прорахунок виділеного бюджету наведено в табл. 3.30 маркетингового департаменту на 2018-2019 р., який включає заходи як внутрішнього та зовнішнього маркетингу.

Таблиця 3.30

Структура бюджету маркетингового департаменту на 2017

№ з/п	Найменування заходу	Сума витрат на рік, грн	Частка у загальній сумі витрат, %
1	Рекламна кампанія	62000	49,36
2	Соціальні акції	18000	7,73
3	Канцелярські товари (папір, картридж)	11000	5,41
4	Удосконалення робочих місць	17000	8,50
5	Витрати на розвиток персоналу	45440	28,99
6	Всього	153 440	100,00

Узагальнюючи всі витрати, що понесе туроператор після впровадження нової стратегії знань перегляньмо кошторис нижче в табл. 3.31. Завдяки таким підрахункам фірма чітко виділятиме бюджет на введення нової стратегії та плануватиме витрати а майбутні періоди.

Таблиця 3.31

Кошторис для ТОВ «Феєрія» по впровадженню нової стратегії

№ з/п	Найменування статті витрат	Сума, грн
1	Витрати, пов'язані з включенням нових штатних одиниць	740244
2	Витрати маркетингового департаменту	153440
3	Витрати з встановленням та експлуатацією нових програмних комплексів	7292
4	Всього	900976

Для розрахунку доцільності введення на підприємство стратегії управління знань порівнюємо нинішні показники діяльності із очікуваними, тобто після проведення реорганізації праці. (табл. 3.32.) Розглядаючи при цьому поступове збільшення прогнозованих обсягів реалізації спочатку на 3 % та до 13,5 що являється кінцевою метою запровадження даною стратегією.

Дані таблиці вказують на те, що впровадження стратегії по управлінню знаннями для туроператора значно поліпшить її економічне становище. Якщо розглянути деякі показники детальніше то бачимо, що після збільшення лише на 13,5 % обсягів реалізації продукту прибуток від таких процесів складе 1086, 75 тис. грн., що в рази більше порівняно із показником за 2017 рік. Щодо чистого прибутку краще наглядно це проілюструвати на рис. 3.15.

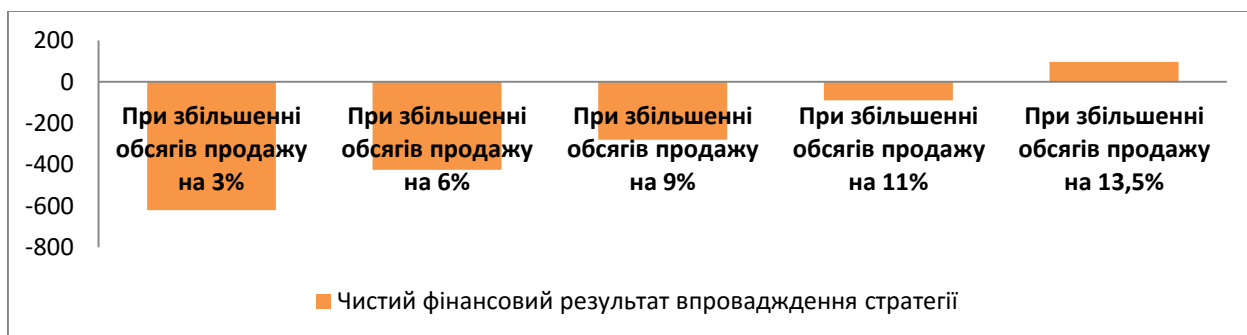


Рис. 3.15 Показники чистого прибутку після впровадження стратегічного управління знаннями для ТОВ «Феєрія»

Тож, підбиваючи підсумки впевнено можемо стверджувати, що стратегію по управлінню знаннями доцільно впроваджувати на підприємстві. Вже у перший рік система окупить витрати та навіть принесе прибуток.

Показники результатів діяльності ТОВ «Фесрія» до та після впровадження управління знаннями

Показники	До впровадження	Після впровадження плану					Відхилення значення показника (+/-)				
	2017 рік	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 3%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 6%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 9%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 11%	плановий період при збільшенні обсягів продажів на 13,5%	при збільшенні обсягів продажу на 3% від показника 2015 р.	при збільшенні обсягів продажу на 6% від показника 2015 р.	при збільшенні обсягів продажу на 9% від показника 2015 р.	при збільшенні обсягів продажу на 11% від показника 2015 р.	при збільшенні обсягів продажу на 13,5% від показника 2015 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	105	1055,7	1066,9	1078,9	1081,4	1098,33	217,35	434,7	652,05	869,4	1086,75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	38897	36936	32876	32876	32876	32876	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи, тис.грн	5959	6449	3338	3338	3338	3338	0	0	0	0	0
Інші операційні витрати з урахуванням витрат на налагодження документообігу, впровадження програмних комплексів, маркетингові заходи, розвиток персоналу, тис.грн	7482	2831,7	1720,6	1720,6	1720,6	1720,6	423,6	423,6	423,6	423,6	423,6
Витрати на оплату праці з урахуванням нових співробітників, тис.грн	828	1383	1273	1273	1273	1273	456	456	456	456	456
Відрахування на соціальні заходи з урахуванням нових співробітників, тис. грн	267	367,4	256,3	256,3	256,3	256,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3
Податок на прибуток, тис.грн	558,95	421,682	349,704	388,827	427,95	467,073	-137,259	-98,136	-59,013	-19,89	19,233
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн	105 000	2525,980	1593,096	1771,323	1949,55	2127,777	-625,291	-447,064	-268,837	-90,61	87,617

Висновки по розділу 3

Першочергові вимоги до впровадженої системи управління знаннями на основі їх розподілення відповідно до функціонуючих відділів в ТОВ «Феєрія» застосовуватимуться до: відділу маркетингу, HR-відділ, керівників відділів.

Перш за все проводитиметься робота з персоналом, підвищення кваліфікаційного та особистісного рівня розвитку. Робота включає перевірку психологічними методиками наведеними у Табл. 3.5 та Табл. 3.6.

При вивченні досвіду управління знаннями приваюлює компанія Microsoft Services. В компанії приділяється багато уваги саме культурі знань, що було б корисно на початку контролю знань для «Феєрії». Монне говорить про три правила поведінки для працівників: бути громадянином знань (Knowledge Citizen); бути умисно соціальним; бути «цифровим» - знати, як використовувати найкращим чином соціальні аналітичні, мобільні програми й інструменти відкритів та співпрацювати у області знань (Knowledge Collaboration).

На основі цих основ психологу та менеджерам по персоналу варто розпочинати свою роботу над створенням саме «культури знань» у «Феєрії». Важливими елементам стануть: мислення росту, бажання навчатися, відношення до помилок як важливої гілки на шляху до майстерності, пошук уроків та натхнення в успіху інших.

Робота IT – спеціаліста починається відразу після отримання інформації щодо нинішнього стану бази знань. Для зменшення витрат на придбання нового програмного забезпечення було прийнято рішення про удосконалення нинішньої програми «Office Pro». Однак робота в ній дещо реорганізується (рис. 3.14) [68].

Розглядаючи показники детальніше: після збільшення лише на 13,5 % обсягів реалізації продукту прибуток від таких процесів складе 1086,75 тис. грн., що в рази більше порівняно із показником за 2017 рік. За 5 років фінансова ефективність фірми зросте у декілька разів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В даній роботі було досліджено сутність стратегічного менеджменту на основі управління знаннями туристичного підприємства. По закінченню роботи можемо зробити такі висновки:

1. Знання виступають єдиним ресурсом, що виступають так би мовити «пусковим механізмом». Знання були необхідні завжди однак з переходом до економіки знань їх важливість значно зростає. До того ж можна помітити, що знання визначають сутність економіки знань, а інтелектуальні вироби, що на 75% створені із знань!

2. Виявлення критеріїв знань, що необхідні для успішного виконання бізнес-процесів що є визначальним фактором в успішності УЗ. Далі компанії потрібно визначити джерела потрібних знань, і звісно ж місця їх використання на етапах виконання процесів в організації та прийняття управлінських рішень. Безумовно не обійтися без аналізу співвідношення, чи іншими словами розриву між існуючими знаннями та їх нестачею. На даному етапі починає формуватися стратегія УЗ. На останньому етапі відбувається формування процесів впровадження управління знаннями на підприємстві, створення технологічної основи для його підтримання. Однак протягом усього цього процесу відбувається збір, переробка, передача знань у компанії.

3. Організаційну компоненту методів управління знаннями також називають соціально-психологічною. Вона включає в себе ставлення організації до управління знаннями в цілому, в тому числі і різні управлінські процедури, що дозволяють зберігати, структурувати, аналізувати інформацію для того, щоб у майбутньому використовувати її найбільш ефективно.

4. У роботі впровадження стратегічного менеджменту знань проводилося на прикладі функціонування туроператора «Феєрія», що популяризує свої послуги вже більше 10-ти років. Аналіз роботи фірми показав вдале використання матеріально-технічної бази, географічного положення в центрі міста (відповідно ближче до клієнтів), підбір кваліфікованого персоналу та орієнтація на різний сегмент населення в результаті дали лише позитивні відгуки на просторах інтернет-мережі і тому фінансову результативність праці.

5. Для удосконалення функціонування та збільшення обсягу прибутку було вирішено використати менеджмент знань, що згрупує персонал та дасть можливість особистісного, корпоративного розвитку. Відсутність єдиної бази знань, можливості доступу до інформації відділів, обмеженість в усвідомленні загальної мети туроператора робить неможливим ріст фірми в цілому.
6. У ході роботи було виявлено два основних напрямки роботи задля просування розвитку фірми: фінансування у розвиток інтелектуального капіталу персоналу та підтримання технічної сторони проекту для створення і функціонування повноцінної системи збереження інформації із подальшим її сортуванням, фільтрацією, оновленням та можливістю перегляду усій команді ТОВ «Феєрія».
7. Відповідно до поставлених цілей першочергові вимоги до впровадженої системи управління знаннями на основі їх розподілення відповідно до функціонуючих відділів в ТОВ «Феєрія» застосовуватимуться до: відділу маркетингу, HR-відділ, керівників відділу менеджерів туризму, безпосередньо менеджерів туроператора. Відповідальність за результативність стратегії ляже на новостворений відділ управління знаннями до штату якого входить: фінансист, коуч-тренер, психолог, ІТ.
8. Робота включає перевірку психологічними методиками наведеними у Табл. 3.5 та навчальною програмою представленою у Табл. 3.6. Не менш важливою залишається робота технічної підтримки, створення бази знань у електронному вигляді. Для зменшення витрат на формування нової бази, було прийнято рішення про удосконалення вже наявної.
9. Дані дослідження показали, що впровадження стратегії по управлінню знаннями для туроператора значно поліпшить її економічне становище. Після збільшення лише на 13,5 % обсягів реалізації продукту прибуток складе 1086,75 тис. грн., що в разі більше порівняно із показником за 2017 рік. Із розрахунку на 5 років фінансова ефективність фірми значно зросте.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литвин. В. В. Технології менеджменту знань: навч. посібник / В.В. Литвин; за заг. ред. В.В. Пасічника. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 260 с. – (Серія “Консолідована інформація”, вип. 2).

2. Міненко М. А. Формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання / М. А. Міненко // Економіка та держава. - 2016. - № 2. - С. 17-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_2_69

3. Мільнер. Управління знаннями. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] / Мільнер// Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://posibniki.com.ua/post-upravlinnya-znannyaami-organizaciyi-yak-koncersiya-yiyi-rozvitku-71>(дата звернення 20.07.2018). – Назва з екрану.

4. Визначення управління знаннями. Вікіпедія. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%D0%B8 (дата звернення 20.07.2018). Назва з екрану.

5. Управление знаниями : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 77 с.: [Електронний ресурс]/. – Режим доступу: <https://16214b16a57fe780?projector=1&messagePartId=0.5>

6. Maria Mertensson A critical review of knowledge management as a management tool. // Journal of Knowledge Management, V. 4, No 3, 2000. [Electronic resource] : [Website] // Electronic data. – Access mode: <https://www.emeraldinsight.com/action/captchaChallenge?redirectUrl=https%3A%2F%2Fwww.emeraldinsight.com%2Fjournal%2Fjkm> (viewed on March 20.07.2018). – A critical review of knowledge management as a management tool

7. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – 188 с.

8. Типи організаційної структури управління. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/16330826/ekonomika/liniynofunktsionalniy_tip_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom (дата звернення 20.07.2018).- Організаційна структура управління.

9. Шпекторенко І. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби (ст. 8) [Електронний ресурс]/ Шпекторенко – Режим доступу:[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10sivpds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10sivpds.pdf).

10. Дяченко Т. О. Застосування системи знань як однієї зі складових організаційної культури / Т. О. Дяченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 17-21.

11. Цивун В.В., Панасюк М.О. Модель компетенцій менеджера в умовах економіки знань. – Ст.13 [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] / Креативная економіка //– Електронні дані. – Режим доступу: <https://creativeconomy.ru/lib/35371/>.

12. Інформаційне суспільство та його поняття. – Ст. 2 [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу:http://www.zhu.edu.ua/mk_school/mod/page/view.php?id=3370&lang=ru (дата звернення 22.07.2018). – Назва з екрана.

13. Krebs V. Knowledge networks: mapping and measuring knowledge creation, re-use and flow. [Electronic resource] : [Website] // Electronic data. – 2018. – Access mode: URL orgnet.com/IHRIM.html

14. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2016. – 480 с.

12. Качество как показатель экономики знаний [Электронный ресурс]: [Интернет-портал]/ Шурупова А. С.//– Електронні дані. – 2010. – С. 1-3. Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/4006/> (дата звернення 22.07.2018). – Назва з екрана.
13. Салихов Б.В. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления. – М.: Дашков и К, 2008. – 156 с.
14. Кольцова Л. Оценка кадрового потенциала компании: фокус на результативность // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 6. – С. 27-34.
15. Ganesh D. Bhatt. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people // Journal of Knowledge Management V. 5, No 1, 2001.
16. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. под ред. Л. В. Ковалик. – СПб., 2011. – 288 с.
17. Добровольская Н. Актуальный метод оценки линейного персонала предприятия // Справочник кадровика. – 2015. – № 5. – С. 41-47.
18. Інформаційне суспільство та його поняття. – С. 2-3. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу:http://www.zhu.edu.ua/mk_school/mod/page/view.php?id=3370&lang=ru (дата звернення 28.07.2017). – Назва з екрана.
19. Пикалов В. П. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием / В. П. Пикалов // Академічний огляд. – 2013. – № 1. – С. 23-31.
20. Румизен М. К. Управление знаниями : пер. с англ. / М. К. Румизен; отв. ред. А. А. Подщеколдин. – М. : АСТ : Астрель, 2014. – 318 с.
21. Ланская Д.В., Зубенко Н.В. Рынок труда экономики знаний: сегмент специалистов инженерии знаний // Политематический сетевой электронный научный журнал. – 2015. – № 112. – С. 2002-2013.

22. Пикалов В. П. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием / В. П. Пикалов // Академічний огляд. – 2013. – № 1. – С. 48-52

23. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2016. – 315-318 с.

24. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge. Harvard Business School Press: Boston, MA. – 2013. – № 112. – С. 2002-2013.

25. Мясоедова Т. Г. Управление знаниями как функция деятельности организации / Т. Г. Мясоедова, Р. О. Шевченко // Менеджмент в стране и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 183-196.

26. Литвин. В. В. Технології менеджменту знань: навч. посібник / В.В. Литвин; за заг. ред. В.В. Пасічника. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 118-125 с. – (Серія “Консолідована інформація”, вип. 2).

27. «История Херох». [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.xerох.ru/about-xerох/xerох-history/> (дата звернення 03.08.2018). – Назва з екрана.

28. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. [Електронний ресурс] : [Інтернет-портал]/ Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О.– Електронні дані. – 2016. – Режим доступу: http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektyvnist_Strategichnogo_Upravlinnya.pdf (дата звернення 03.08.2018). – Назва з екрана.

29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник.– 2-ге вид., перероб. і доп. /З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

30. Wiig K. 1995. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Schema Press: Arlington, TX. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] / Креативная экономика //– Електронні

дані. – Режим доступу
http://www.academia.edu/19382981/Knowledge_Management_Foundations_-_Thinking_about_Thinking__How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge (дата звернення 03.08.2018).

31. Качество как показатель экономики знаний [Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]/ Шурупова А. С.//– Електронні дані. – 2010. – Режим доступу: <https://creativeconomy.ru/lib/4006/>

32. «История Хероx». [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.xerоx.ru/about-xerоx/xerоx-history/> (дата звернення 04.08.2017). – Назва з екрана.

33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник.– 2-ге вид., перероб. і доп. /З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

34. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 5-е изд. / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб., 2011. – 464 с.

36. Ланская Д.В., Зубенко Н.В. Рынок труда экономики знаний: сегмент специалистов инженерии знаний // Политематический сетевой электронный научный журнал. – 2015. – № 112. – С. 2002-2013.

37. Сайт ТОВ «Феєрія», розділ «О компании» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://feerie.com.ua/ru/about> (дата звернення 04.08.2018). – Назва з екрана.

31. Сайт ТОВ «Феєрія», розділ «Контакты» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://feerie.com.ua/ru/contacts> (дата звернення 04.08.2018). – Назва з екрана.

32. Сайт ТОВ «Феєрія», розділ «Главная» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://feerie.com.ua/ru> (дата звернення 04.08.2018). – Назва з екрана.

33. Нормативно-правова база туристичної діяльності. [Електронний ресурс] : [Інтернет-портал]/ – Електронні дані. – 2016. – Режим доступу:

http://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo24.htm (дата звернення 04.08.2018). – Назва з екрана.

34. Сайт ТОВ «Феєрія», розділ «Страны/Туры» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://feerie.com.ua/ru/countries> (дата звернення 04.08.2018). – Назва з екрана.

35. Стратегії ціноутворення. [Електронний ресурс] : [Інтернет-портал] – Електронні дані. – 2018. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1842112036835/marketing/strategiyi_tsinoutvorennya (дата звернення 04.08.2018). – Назва з екрана.

36. "Основы маркетинга. Краткий курс" Филип Котлер: пер. с англ. / Издательство: Вильямс, 2015 г.: – № 1. – С. 122-138.

37. Цивун В.В., Панасюк М.О. Модель компетенций менеджера в условиях экономики знаний [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] / Креативная экономика //– Електронні дані. – Режим доступу: <https://creativeconomy.ru/lib/35371/>.

38. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія / Р.І. Балашова; Донецький інститут туристичного бізнесу. – Донецьк: видавництво «Вебер», 2009. – 343 с. 444

39. Сніщенко Р.Г., «Оцінка ефективності стратегічного менеджменту» Наук. ред. пер. О.Кілієвич. – К. : Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2007. – 350 с

40. Hansen M.T. What’s your strategy for managing knowledge?/ M.T. Hansen, N.Nohria, T. Tierney // Harvard Business Publishing. – 2003. – Mar. 01. – P.106116

41. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія / Р.І. Балашова; Донецький інститут туристичного бізнесу. – Київ: видавництво «Вебер», 2009. – Ст. 218-220

42. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та

практика: монографія / Р.І. Балашова; Донецький інститут туристичного бізнесу – Київ: видавництво «Вебер», 2009. – Ст. 221-225

43. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія / Р.І. Балашова; Донецький інститут туристичного бізнесу – Донецьк: видавництво «Вебер», 2009. – Ст. 225-227.

41. Сайт UMG (Ukrainian Marketing Group) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.umg.ua/> (дата звернення 21.08.2018). – Назва з екрана.

44. Ярмач О. В. Интеллектуальные услуги как фактор накопления человеческого капитала / О. В. Ярмач // Бизнес-Информ. – 2009. – № 11 (2). – С. 75-83.

45. Визначення інтернет-брендингу. Вікіпедія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82> (дата звернення 21.08.2018). – Назва з екрана.

46. Офіційний сайт журналу «Міжнародний туризм». . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intour.com.ua/> (дата звернення 21.08.2018). – Назва з екрана.

47. Офіційний сайт журналу «МАНДРИ». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mandry.net.ua/> (дата звернення 21.08.2018). – Назва з екрана.

48. Сайт Microsoft [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://products.office.com/uk-ua/business/office-365-proplus-business-software> (дата звернення 21.08.2018). – Назва з екрана.

49. Худов В.В. Міжнародний конгрес" Проблеми інформатизації рекреаційної та туристичної діяльності в Україні: перспективи культурного та економічного розвитку. – Трускавець, 2000. – 275 с. – С.61-63.

50. Основні методи та інструменти управління знаннями

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://stud.com.ua/45661/menedzhment/oglyad_osnovnih_metodiv_instrumentiv_upravlinnya_znannyaми. (дата звернення 21.08.2018). – Назва з екрана.

51. Роль і значення аудиту в системі управління підприємств. – Львів. Вейкрута Л.С., Бандура З.Л., 2012, - Ст. 3-[Електронний ресурс]: [Інтернет-портал]/ Вейкрута Л.С., Бандура З.Л – Електронні дані. – 2018. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/12429/1/6_28-32_Vis_722_menegment.pdf (дата звернення 30.08.2018). – Назва з екрана.

52. Міненко М. А. Формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання / М. А. Міненко // Економіка та держава. - 2016. - № 2. - С. 59 - 72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_2_69

53. Роль і значення аудиту в системі управління підприємств. – Львів. Вейкрута Л.С., Бандура З.Л., 2012, - Ст. 5-8 [Електронний ресурс].–Режим доступу:http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/12429/1/6_2832_Vis_722_menegment.pdf

54. Офіційний сайт «Anex Tour» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://anextour.com.ua/> (дата звернення 30.08.2018). – Назва з екрана.

55. Офіційний сайт «JoinUp» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://joinup.ua/> (дата звернення 30.08.2018). – Назва з екрана.

56. Офіційний сайт «TUI» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://anextour.com.ua/> (дата звернення 30.08.2018). – Назва з екрана.

57. Сайт UMG (Ukrainian Marketing Group) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.umg.ua/> (дата звернення 30.08.2018). – Назва з екрана.

58. Метод SWOT аналіза в стратегическом управленіи. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим

http://www.treko.ru/show_article_1233 (дата звернення 20.09.2018). – Назва з екрана.

67. Перелік психодіагностичних методик. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://ru.calameo.com/books/004558434c47cc2fc5658> (дата звернення 20.09.2018). – Назва з екрана.

68. Управління знаннями Microsoft Services [Електронний ресурс] : [Інтернет-портал]// Інформаційне агентство SixSigma. – Електронні дані. – 2018. – Режим доступу: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2017-11-15-449> (дата звернення 20.09.2018). – Назва з екрана.

69. Журавльова І. В. Бізнес-моделювання стратегічного управління інтелектуальним капіталом / І. В. Журавльова // Вісник економіки транспорту, а промисловості. – 2009. – № 28. – С. 142-146.

70. Інформаційне суспільство та його поняття. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт] // Бізнес. – Електронні дані. – Режим доступу: http://www.zhu.edu.ua/mk_school/mod/page/view.php?id=3370&lang=ru (дата звернення 20.10.2018). – Назва з екрана.