

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«Система управління знаннями на туристичному підприємстві»

Студентки 2 курсу, 3м групи,
освітнього ступеню «магістр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Туристичний
та курортно-рекреаційний
менеджмент»

Ріпенко

Дар'ї Антонівни

_____ (підпис)

Науковий керівник

к.п.н., доцент

Клімова

Алла Миколаївна

_____ (підпис)

Гарант освітньої програми

д.е.н, професор

Роскладка

Наталія Олександрівна

_____ (підпис)

Київ 2021

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

Затверджую

Зав. кафедри

Т. І. Ткаченко

« _____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Ріпенко Дар'ї Антонівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Система управління знаннями на туристичному підприємстві»

Затверджена наказом КНТЕУ від «29» грудня 2020 р. № 3952.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19.11.2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад системи управління знаннями на туристичному підприємстві

Об'єкт дослідження: процес управління знаннями на туристичному підприємстві

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти система управління знаннями на туристичному підприємстві ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Клімова А.М.	11.01.2021	30.04.2021
2	Клімова А.М.	11.01.2021	10.10.2021
3	Клімова А.М.	11.01.2021	31.10.2021

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, завдання та принципи системи управління знаннями на туристичному підприємстві

1.2. Основні показники ефективності системи управління знаннями на туристичному підприємстві

1.3. Ефективні моделі і успішні практики управління знаннями на сучасних туристичних підприємствах

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ПОШТА», м. Київ

2.1. Характеристика системи управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

2.2. Оцінка ефективності методів управління знаннями

2.3. Управлінські рішення в системі управління знаннями

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ПОШТА», м. Київ

3.1. Розробка програми заходів з підвищення рівня якості системи управління знаннями

3.2. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2020-29.12.2020	29.12.2021
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	30.12.2020-31.01.2021	31.01.2021
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.02.2021-30.04.2021	30.04.2021
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 30.04.2021	30.04.2021
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.05.2021-10.10.2021	10.10.2021
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.10.2021-31.10.2021	31.10.2021
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	01.11.2021-12.11.2021	12.11.2021
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	09.11.2021-13.11.2021	13.11.2021
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 19.11.2021	19.11.2021
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	08.12.2021

7. Дата видачі завдання «11» січня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: Клімова А. М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми: _____
Роскладка Н. О.
(підпис, прізвище, ініціали)

10. Завдання прийняв до виконання студент Ріпенко Д. А.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Ріпенко Д.А. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Система управління знаннями на туристичному підприємстві» відповідно до вимог освітньо-професійної програми «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент» за спеціальністю «Менеджмент».

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практичну значимість та апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретичні та методологічні основи системи управління знаннями на туристичному підприємстві в сучасних умовах» студенткою розглянуто сутність, завдання та принципи системи управління знаннями на туристичному підприємстві, визначено основні показники ефективності системи управління знаннями на туристичному підприємстві та проаналізовано ефективні моделі і успішні практики управління знаннями на сучасних туристичних підприємствах..

У другому розділі роботи «Діагностика передумов формування ефективної системи управління знаннями на туристичному підприємстві ТОВ «Туристична пошта», м. Київ» здобувачем охарактеризовано діяльність та дана характеристика системи управління знаннями на туристичному підприємстві, оцінено ефективність методів управління знаннями на туристичному підприємстві, проаналізовано ефективність управлінських рішень в системі управління знаннями на туристичному підприємстві.

У третьому розділі ВКР «Рекомендації щодо шляхів вдосконалення системи управління знаннями на туристичному підприємстві ТОВ «Туристична пошта», м. Київ» автором розроблено програму заходів з підвищення якості системи управління знаннями та обґрунтовано впровадження запропонованих заходів на туристичному підприємстві.

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською роботою, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями.

Випускна кваліфікаційна робота Ріпенко Д.А. відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Клімова А. М.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Ріпенко Д. А.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(підпис, прізвище, ініціали) Роскладка Н. О.

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали) Ткаченко Т. І.

« _____ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	10
1.1. Сутність, завдання та принципи системи управління знаннями на туристичному підприємстві.....	10
1.2. Основні показники ефективності системи управління знаннями на туристичному підприємстві.....	14
1.3. Ефективні моделі і успішні практики управління знаннями в сучасних туристичних підприємствах.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ПОШТА», м. Київ	22
2.1. Характеристика системи управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ.....	22
2.2. Оцінка ефективності методів управління знаннями.....	27
2.3. Управлінські рішення в системі управління знаннями.....	33
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ПОШТА», м. Київ	36
3.1. Розробка програми заходів з підвищення рівня якості системи управління знаннями.....	36
3.2. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на ТОВ «туристична пошта», м. Київ.....	41
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток інформаційних технологій створює широкі можливості для обробки та поширення інформації та знань, розвитку цінних нематеріальних активів, і як наслідок, отримання конкурентних переваг. Такі конкурентні переваги вкрай необхідні на туристичному ринку, який характеризується зростаючою диференціацією на туристичні послуги і перепрофілювання на «економіку вражень». Вибагливий характер туристичного попиту вимагає від українських туристичних підприємств адаптуватися та шукати нові методи для підвищення якості та унікальності їх туристичних послуг. І однією з найважливіших рушійних сил туристичного підприємства є потенціал персоналу. Працівник як носій знань та вміння їх ефективно використовувати стає унікальною сполучною ланкою у процесі виробництва та збуту. Створення сприятливих умов для поширення, розвитку та наповнення його потенціалу дозволить отримувати принципово нові переваги у конкурентній боротьбі на туристичному ринку України. Проте, ригідність організаційних елементів у структурі підприємств та неготовність до стратегічних змін значно затримує розвиток та виокремлення системи знань в окрему частину, і більшість проектів з розвитку та впровадження системи управління знань на туристичних підприємствах зазнають поразки, адже найбільша увага зосереджується на розвитку та впровадженні інформаційних технологій, а не на знання, носіями якого виступають співробітники.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню системи управління знаннями на підприємствах присвячені численні зарубіжні та вітчизняні статті, публікації та навіть книги. «Гуру» в розкритті питання управління знаннями залишаються такі зарубіжні автори, як Прусак Л., Маці М., Газірі Г. та Евад Е. Теоретичні та методологічні основи управління знаннями були висвітлені у вітчизняних працях таких науковців як Антоненко В.М., Клепко С.Ф., Леонова С.В., Коба Н.В., Захарова Я.О., Вавжиняк Б.І., тощо. Розгляд питання управління знаннями саме у сфері туристичного бізнесу потребує подальшого вивчення та адаптування до специфіки туристичної діяльності. На сучасному етапі

немає чітко визначеної вітчизняної моделі управління знаннями на туристичному підприємстві, а «сліпе» копіювання зарубіжних практик не дає ефективного результату.

Мета роботи. Функціонування системи управління знаннями на туристичному підприємстві та розробка шляхів та пропозицій щодо її вдосконалення.

Виходячи із поставленої мети доцільним є формування **завдань** дослідження роботи:

- визначити сутність управління знаннями та його роль на підприємстві в сучасних умовах;
- проаналізувати підходи до формування системи управління знаннями;
- дослідити систему управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ;
- визначити особливості функціонування системи управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ;
- запропонувати основні шляхи вдосконалення системи управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ.

Об'єктом дослідження є процес управління знаннями на туристичному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти система управління знаннями на туристичному підприємстві ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися методи системного, комплексного підходів, основоположні принципи діалектики, аналізу, метод логічного узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вивченні теоретичних та практичних основ формування та розвитку системи управління персоналу.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці пропозицій шляхів вдосконалення механізму управління знаннями ТОВ «Туристична пошта», м. Київ та є важливим внеском для розвитку менеджменту не

тільки на досліджуваному підприємстві, а взагалі для організацій, які займаються туристичною діяльністю.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Сутність та особливості управління знаннями на туристичному підприємстві» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (дод. А).

Структура курсової роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, завдання та принципи системи управління знаннями на туристичному підприємстві

Поняття «управління знаннями» з'явилося на початку 90-х років, основним сенсом якого був процес збору, накопичення, розповсюдження та обміну знань або, на той час тотожного поняття – інформації. Подальше уточнення і, як наслідок, розмежування цих термінів – «інформація» та «знання», перехід до постіндустріальної економіки країн світу, де значну частку тримає індустрія знань задля створення високоінноваційних та високоякісних послуг, що забезпечують конкурентоспроможність на ринку, дозволило виділити управління знаннями в окрему систему, з певними компонентами та завданнями, а в економічних умовах XXI століття вивести на передове місце у розвитку підприємств.

Перш за все, розглянемо сутність поняття «управління знаннями» (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління знаннями»

Автори	Визначення терміну
Духон Б., 1998 [21]	Управління знаннями - це дисципліна, яка сприяє інтегрованому підходу до виявлення, реєстрації, оцінки, вилучення та спільного використання всіх інформаційних активів підприємства. Ці активи можуть включати бази даних, документи, політики, процедури і раніше не зібрані знання і досвід окремих працівників.
Варганова О.В, Нетреба І. О. [4]	Управління знаннями в організації - це формування технічних, технологічних та організаційних умов для ефективного функціонування системи збору, обробки, накопичення, зберігання, систематизації та дифузії знань персоналу.
Вавжияк Б.І. [3]	Управління знаннями охоплює широке коло напрямків діяльності, пов'язаних водночас як і з мудрістю чи розумом окремих осіб, так і з різноманітною інформацією, яку ми використовуємо у нашій діяльності.

Автори	Визначення терміну
Леонова С.В. [9]	Управління знаннями у сучасному контексті – загальна назва для методик, що організують процес комунікацій (цільового спілкування) на підприємстві, скеровуючи його на отримання нових і відновлення наявних знань, що допомагають працівникам вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і виконувати необхідні функції, отримуючи потрібні знання в потрібний час.

Джерело: розроблено автором на основі даних [3,4,9,21]

Відповідно, система управління знаннями представляє собою систему процесів ідентифікації, створення, реєстрації, розповсюдження та застосування інформації та формування бази знань і створення умов для їх обміну та поширення. Отже, можна виділити декілька підсистем, з яких складається система управління знаннями та розглянути їх завдання (рис.1.1):



Рис. 1.1. Підсистеми управління знаннями

Джерело: розроблено автором на основі даних [14]

Кожна підсистема пов'язана з іншою процесами обміну і використання інформації та не може існувати окремо для ефективного функціонування системи управління знаннями загалом. На сьогоднішній день саме інтелектуальна створює конкурентну перевагу кожного підприємства, а підґрунтя для її розвитку повинно забезпечуватися ефективним виконанням завдань управлінської та технічної підсистем.

Завдання кожної підсистеми розглянемо у нижченаведеній таблиці (табл.1.2):

Завдання підсистем системи управління знаннями

Підсистема	Завдання
Технічна	<ul style="list-style-type: none"> • пошук та удосконалення каналів для зберігання, накопичення та поширення інформації; • створення єдиного чіткого, прозорого та зрозумілого інформаційного простору; • використання сучасних методів аналізу наявної інформації у базах даних; • створення та реалізація сукупності методів та технологій для формалізації знань у базах даних, використовуваних на підприємстві; • використання єдиного програмного забезпечення для формування корпоративної системи управління знаннями
Інтелектуальна	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток та переорієнтація на людський капітал (досвід працівників, накопиченні знання, створення каналів для поширення знань); • формування структурного капіталу (створення корпоративної культури, патентів, ліцензії туристичного підприємства)
Управлінська	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз функціонуючої системи управління знаннями на підприємстві та пошук напрямів її удосконалення; • створення умов для обміну та генерування ідей керівниками; • використання командної роботи та застосування колективних управлінських рішень у стратегічних планах підприємства; • створення умов для навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві; • формування та розвиток організаційної культури; • пошук і використання нових методів та технологій управління для персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі даних [16]

З вищенаведеного матеріалу, зрозуміло, що управління знаннями та створення прозорої та ефективної системи управління процесами накопичення, формалізації, поширення та обміном явних та неявних знань на туристичному підприємстві – завдання усіх трьох рівнів – вище керівництво, середнє керівництво («команда») та нижня ланка («співробітники»). Відповідно до цього можна виділити основні принципи, на яких, в ідеалі, повинна формуватися система управління знаннями [16]:

1. Принцип конкретизації. Необхідно чітко розуміти різницю між трьома поняттями – «інформація», «данні», «знання», відокремлювати явні знання від

невних та застосовувати методи та технології для їх ефективного використання та накопичення у базі підприємства.

2. Принцип структурування знань задля підвищення інтелектуального потенціалу підприємства, розвитку професійних навичок та здібностей персоналу.

3. Принцип системності. Передбачає аналіз взаємодії і взаємозалежності всіх компонентів системи управління знаннями (технічної, управлінської, інтелектуальної підсистем).

4. Принцип взаємовідносин – як критерій успіху підприємства.

5. Принцип делегування та вільного вибору. Надання самостійності працівникам у прийнятті рішень для виконання того чи іншого завдання із збереженням за керівництвом функцій контролю та координації.

6. Принцип актуалізації знань.

7. Принцип практичності знань. Відображає практичне застосування наявних знань та розуміння щодо їх ефективного використання.

Опираючись на аналіз організації системи управління знаннями на туристичному підприємстві, можна сказати, що саме люди є основним компонентом та конкурентною інтелектуальною перевагою кожного підприємства, адже саме вони приймають управлінські рішення, виконують стратегічні завдання та вирішують поставлені задачі, спираючись на професійну підготовку та знання, отримані з власного досвіду. Спільна взаємодія та обмін інформацією, якою вони володіють, примножує потенціал підприємства та створює умови для формування висококонкурентного середовища на ринку. Автоматизовані системи та розроблені додатки для накопичення інформації у формі письмових документів, положень, правил, стандартів створюють значну базу для ведення основної діяльності, але ключовим фактором успіху сучасного туристичного підприємства залишається працівник, який забезпечує конкурентоспроможність сучасного туристичного підприємства, та його людський потенціал, а саме: здатність до розвитку та вдосконалення, здатність до навчання, креативність, здатність до прогнозування, реагування та відтворення.

1.2. Основні показники ефективності системи управління знаннями на туристичному підприємстві

Враховуючи, що система управління знаннями в туристичній сфері включає в себе такі важливі компоненти як управління персоналом, наявність зручних автоматизованих систем зберігання інформації та даних, технологій та каналів їх передачі, корпоративної культури туристичного підприємства, важко назвати та конкретно виділити окремі аспекти, у рамках яких виокремлюються показники ефективності управління системою в організації. Система управління знаннями та її впровадження для підприємств України є досі невизначеним процесом, організаційні методи та інструменти впровадження якого значно розмиті. На жаль, це питання на сьогоднішній день залишається невивченим і єдиної системи показників ефективності системи управління знаннями немає. Проте, можна виділити основні показники діяльності підприємства, які створюють базу для проектів з впровадження системи управління знаннями і є основою для ведення туристичної діяльності підприємства в цілому.

Як правило, для визначення ефективності впровадження системи управління знаннями, необхідно порівнювати два періоди діяльності підприємства - до впровадження та виділення системи управління знаннями як окремої частини у загальній системі управління підприємства, і після її виокремлення. За основу можна взяти такі показники (табл.1.3) :

Таблиця 1.3

Показники ефективності системи управління знаннями

Група	Показники
Організаційні	Кваліфікація співробітників
	Плинність кадрів
	Освіта
	Стаж роботи кожного працівника у туристичній галузі
Економічні	Індекс конкурентоспроможності
	Прибуток на одного працівника
	Ріст заробітної плати
	Ріст валового прибутку
	Продуктивність праці

Група	Показники
Економічні	Індекс конкурентоспроможності
	Прибуток на одного працівника
	Ріст заробітної плати
	Ріст валового прибутку
	Продуктивність праці
Соціальні	Оцінка відкритості керівництва до персоналу
	Рівень корпоративної культури
Технічні	Наявність зручних платформ для систематизації корпоративних даних та знань
	Автоматизовані системи - бази даних

Джерело: розроблено автором на основі даних [7]

Вищевказані показники потребують безперервного аналізу та пошуку шляхів удосконалення того чи іншого показника і прийняття управлінських рішень. Наприклад, розглядаючи організаційний аспект, очевидно, що працівник, який має більший досвід або ширші знання у галузі, яка є його основною діяльністю (при цьому не важливо, отримав він їх у рамках корпоративного чи самостійного навчання) буде витратити менше часу на поставлену керівництвом задачу ніж працівник, досвід роботи якого менше. Тому завданням керівництва є слідкувати за результатами роботи кожного співробітника та створювати необхідні умови для його розвитку та навчання. Елементарне скорочення витрат часу на опрацювання запиту туриста може надати конкурентні переваги сервісу туристичного підприємства.

Показники технічного аспекту, хоч і не є ключовими, але у XXI столітті уявити роботу без наявності автоматизованої системи чи платформи для систематизації даних – неможливо. На сьогоднішній день існують численні безкоштовні та платні платформи для корпоративного обміну інформацією всередині підприємства, розроблені спеціально для зручного та зрозумілого використання і накопичення інформації, документів, стандартів, політики та процедур.

Соціальні показники такі як рівень корпоративної культури, наявність умов для вільного обговорення та генерування ідей, їх просування з підтримкою вищого

керівництва, умови для навчання та розвитку, готовність персоналу до самостійності у прийнятті важливих рішень та несення відповідальності за них на підприємстві можна визначити лише за допомогою проведення внутрішніх анкетувань та опитувань серед персоналу туристичної організації.

1.3. Ефективні моделі і успішні практики управління знаннями в сучасних туристичних підприємствах

Система управління знаннями, як окрема частина в менеджменті підприємства виділилася нещодавно та ще не отримала визнання в підприємствах туроператорської та турагентської діяльності. Основними її проявами так і залишаються консалтингові послуги, франчайзинг, або обмін та накопичення знань всередині підприємства. В більшості туристичних підприємств управління знаннями ототожнюється виключно з застосуванням технологічних рішень, інноваційних продуктів, які є не менш важливими, але, все ж таки не основним ресурсом для системи управління знаннями. Проте, для того, щоб система функціонувала максимально ефективно, необхідне залучення персоналу до процесу, адже саме він виступає основним носієм та каналом передачі знань. Вище керівництво більшості туристичних організацій розуміє важливість людського чинника та інтелектуального капіталу у створенні конкурентних переваг для підприємства на ринку, але не розуміє до кінця, як правильно використовувати дані ресурси. В сучасних умовах зовнішнє середовище в Україні та фактори впливу на бізнес є нестабільним явищем, що ускладнює процес ефективного реагування на його зміни та прийняття раціональних управлінських рішень задля забезпечення прибуткової діяльності туристичного підприємства.

Тому управлінці повинні запозичувати новий досвід управління інтелектуальним капіталом, але намагатися адаптувати його відповідно до реалій сучасного туристичного ринку України.

Виділимо дві основні моделі, які застосовуються в розвитку системи управління знаннями (рис.1.2) :



Рис.1.2 Моделі управління знаннями на туристичному підприємстві
 Джерело: розроблено автором на основі даних [15]

Розглянемо кожну вищезазначену модель детальніше. Модель І. Нонака та Х. Таксучі була розроблена в Японії з урахуванням японського менталітету та, хоч і успішно використовується в управлінні знаннями серед підприємств різних галузей у світі, засновується на принципах, які недостатньо близькі, як і західним підприємствам, так і українським. Розглянемо основні етапи моделі і проаналізуємо, чому виникають проблеми ефективного застосування моделі на українських підприємствах (табл. 1.4):

Основоположні етапи японської моделі І. Нонака, Х. Такучі

Етапи	Характеристика	Інструменти
Соціалізація	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень лояльності співробітників • Принцип співробітництва над принципом конкуренції • Готовність співробітників ділитися знаннями, як з внутрішнім так і зовнішнім середовищем 	Наставництво
Екстерналізація	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на команду • Перетворення неявного знання в явне 	<ul style="list-style-type: none"> • Відкритий діалог між співробітниками та з вищим керівництвом • Використання метафор та аналогій для пояснень
Комбінація	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність конкуренції між підрозділами • Висока лояльність співробітників один до одного 	<ul style="list-style-type: none"> • Вільний доступ до корпоративної інформації • Колективне прийняття рішень
Інтернаціоналізація	<ul style="list-style-type: none"> • Низький рівень страху перед помилками • Індивідуальне знання стає знанням організації 	<ul style="list-style-type: none"> • Практика «навчені помилками» • Загальні (широкі) посадові обов'язки

Джерело: розроблено автором на основі даних [25]

Хоча дана модель знаходить визнання на сучасних туристичних підприємствах, які реалізують конкурентний потенціал саме через персонал, існують основні проблеми, які виникають при провадженні даної моделі на туристичних підприємствах України:

1. Неготовність співробітників ділитися індивідуальними знаннями. До сих пір кожен працівник функціонує в умовах конкуренції та не вбачає для себе вигоди ділитися індивідуальними знаннями, адже це його особиста конкурентна перевага.

2. Низька лояльність до вищого керівництва. У діяльності підприємств дистанція між вищим керівництвом та кожним співробітником значно велика, кожен працівник відчуває страх перед керівником, який як правило, і переважає над принципами довіри та відкритості, і готовності нести відповідальність за

помилки.

3. Низький рівень колективної приналежності. У більшості туристичних підприємств або низький рівень корпоративної культури, або взагалі відсутній. Організація не створює умов для того, щоб працівник відчував себе частиною колективу, розумів свою важливість для підприємства, та мав відчуття, що усі працюють задля однієї мети. Часто працівник навіть не має бажання йти на контакт з колегами, бо немає умов для колективної взаємодії.

Модель Х. Крмар, Дж. Рехойзера характеризує основні етапи трансформації індивідуальних знань, отриманих з зовнішнього оточення, в корпоративні. Характеристика основних етапів [15]:

1. Управління джерелами знань і інформаційними джерелами. На цьому етапі повинні бути створені умови для навчання працівника, який в подальшому, нові отримані індивідуальні знання, логічно поєднуючи їх з уже існуючими, буде створювати нові та перетворювати їх в корпоративно надбанні.

2. Управління носіями знань і інформаційними ресурсами. Кожне знання потрібно систематизувати, забезпечити їх фізичну доступність, актуальність та використання в основних процесах діяльності туристичного підприємства.

3. Управління пропозицією знань. Передбачається перевірка того чи іншого знання на актуальність, здатність застосування його при вирішенні конкретного питання і тим самим створити пропозицію знань.

4. Управління попитом на знання. Необхідно відокремлювати знання, які застосовуються для вирішення конкретних проблем і завдань співробітника, підрозділу, організації.

5. Управління інфраструктурою обробки знань, інформації та комунікацій. Передбачає розробку методів та інструментів для ефективного накопичення, застосування, передачі знань, створення умов заохочення та мотивації обмінюватися знаннями та отримувати нові.

Охарактеризовані моделі використовуються на туристичних підприємствах як базові, які дають загальну оцінку та розуміння сутності управління знаннями, процесам їх використання та основних етапів до формування ефективної системи управління знаннями на підприємстві для створення нових конкурентних переваг

та адаптації до швидких змін у сфері туризму.

Висновки до розділу 1

Система управління знаннями – система, яка ще не отримала визнання на сучасному туристичному ринку, хоча з кожним роком цінність інтелектуального капіталу та персоналу, роль знань та процесів їх успішного використання зростає.

З точки зору працівників та вищого керівництва виникають наступні проблеми ефективного управління знаннями:

1. Недостатня прозорість інформації, значні витрати часу на виявлення інформації, в зв'язку зі збільшення об'єму даних та інформаційного перенавантаження інформації.

2. Недостовірність та суперечливість інформації, що перешкоджає правильному та своєчасному прийнятті рішень.

3. Відсутність системи збереження знань після звільнення працівника, його тимчасової відсутності за різних причин (відпустка, декрет, хвороба).

4. Недовіра між співробітниками та до вищого керівництва.

5. Безліч інформаційних платформ для зберігання та накопичення інформації.

З точки зору бізнес-партнерів та клієнтів туристичного підприємства виникають наступні проблеми:

1. Надання неповної або неточної інформації через відсутність єдиного каналу отримання інформації.

2. Надання суперечливої інформації від працівників одного підприємства.

3. Невірна інтерпретація запитів клієнтів або бізнес-партнерів.

Проблемними аспектами залишаються ригідність туристичних підприємств та неготовність до стратегічних змін, акцент на інноваційних технологіях та використання мережевих платформ, неготовність самого персоналу оцінити власні знання та виступати як частина колективу, а не як окрема особа.

Найважливішим фактором на даному етапі розвитку системи управління

знаннями є формування на підприємстві атмосфери довіри та співробітництва, створення умов для розвитку корпоративної культури, в яких знання зберігаються та високо оцінюються, в яких генеруються нові ідеї, для мотивації працівників в обміні знань та досвіду.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ПОШТА», м. Київ

2.1. Характеристика системи управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

ТОВ «Туристична пошта», м. Київ – всеукраїнська туристична мережа, яка спеціалізується на масовому відпочинку у таких напрямках, як Єгипет, Туреччина, Кіпр, Греція, Іспанія [26].

Зареєстроване 29 серпня 2005 року у місті Київ. Засновниками є:

- 1) Маріничев М.С. – статутний внесок у розмірі – 15 500 грн;
- 2) Катрухіна І.О. – статутний внесок у розмірі – 15 500 грн.

Всього статутний капітал: 31 000 грн.

При реєстрації було вказано такі види економічної діяльності (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

КВЕД ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

КВЕД	
79.12	Діяльність туристичних операторів (основний)
79.90	Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
85.59	Інші види освіти
85.60	Допоміжна діяльність у сфері освіти
63.99	Надання інших інформаційних послуг
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
73.11	Рекламні агентства

Джерело: розроблено автором

ТОВ «Туристична пошта» має головний офіс у місті Києві та два представництва у Черкасах та Енергодарі у Запорізьській області.

Основними напрямками діяльності туристичного підприємства є:

- 1) масовий туризм по найпопулярнішим туристичним напрямкам – Єгипет, Туреччина, Болгарія, Іспанія, Греція;
- 2) організація турів з метою навчання до США;
- 3) екскурсійні автобусні тури до Європи;
- 4) участь у туристичних виставках;
- 5) організація конгресів та заходів ділового туризму;
- 6) надання освітніх послуг у сфері туризму.

Функціонування ТОВ «Туристична пошта», м. Київ забезпечується завдяки створеній організаційній та управлінській структурі підприємства. Організаційна структура представлена на рисунку 2.1:



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Джерело: розроблено автором

Окрім стандартних відділів, необхідних для повноцінного існування підприємства, існує окремий відділ під назвою «Практична лабораторія навчання», що характеризує один з основних напрямків діяльності підприємства, основними завданнями якої є:

- 1) організація ліцензованих курсів з підвищення кваліфікації чи навчання з нуля в туристичній індустрії з отриманням свідоцтва і дипломів державного зразка;
- 2) організація заходів, зустрічей для професіоналів туристичного бізнесу, топ-менеджерів, керівників туристичних компаній та інвесторів;
- 3) організація семінарів по маркетинговим дослідженням «Аналіз ринку туристичних послуг України»;
- 4) організація майстер-класів «Підбір та бронювання турів»;
- 5) розробка програм швидкого навчання та тренувальна система «Туристична пошта».

Відділ ІТ-технологій виконує наступні завдання:

- 1) підбір програмного забезпечення для автоматизації типових задач;
- 2) розробка спеціалізованого навчального програмного забезпечення для використання в навчальному процесі;
- 3) розробка, впровадження та адміністрування загальних та спеціалізованих веб-порталів та сайтів використовуваних на підприємстві;
- 4) аналіз ефективності просування пропозиції тим чи іншим каналом;
- 5) аналіз сучасних інноваційних інформаційних технологій, дослідження перспектив їх застосування.

Враховуючи інформацію, отриману під час перебування на виробничій практиці та курсах з підвищення кваліфікації на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ можна виділити основні напрямки, які охарактеризують основні принципи функціонування системи управління знаннями на підприємстві:

1. Основними каналами передачі знань та напрацьованого матеріалу у зовнішнє середовище є організація начальних програм, майстер-класів та курсів для підвищення кваліфікації.
2. Ключовими партнерами з організації освітнього процесу є українські заклади вищої освіти, такі як НАУ, університет ім. Т. Шевченка, а також центр підготовки персоналу з продажу авіаційних перевезень «ТЕСТ», інститут перепідготовки та підвищення кваліфікації НПУ ім. Драгоманова.
3. Розробка та патентування спеціально розроблених методик для практичної

підготовки менеджерів турагенств «Система для практичного навчання пошуку та бронювання туристичного продукту» (дод. Д).

Отже, управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта» характеризується поширенням та обміном знань, переважно з зовнішнім середовищем, шляхом організації освітніх послуг, як для студентів, так і для професіоналів туристичного бізнесу в Україні.

Щодо формування та збереження знань, розвиток каналів їх поширення всередині підприємства – цей аспект має низький рівень уваги вищого керівництва та не є основним напрямком у стратегічному розвитку туристичного підприємства. Для розуміння даної ситуації розглянемо кадровий склад персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ та його кількісні та якісні показники (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Кількісний та якісний склад працівників ТОВ «Туристична пошта»

№ з/п	Показник	Роки	
		2020 р.	2021 р. станом на вересень місяць
1.	Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	20	20
2.	Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	-	-
3.	Кількість працюючих у віці (років):		
3.1.	- 18-28	-	-
3.2.	- 28-49	18	18
3.3.	- 50-54	2	2
3.4.	- 55-59	-	-
4.	Кількість працівників, які мають вищу освіту за кількома освітніми рівнями:		
4.1.	- неповна та базова вища освіта	-	-
4.2.	- повна вища освіта	20	20
5.	Прийнято на роботу нових працівників протягом року	0	0
6.	Вибуло працівників, у т.ч. з причин:		
6.1.	- скорочення штатів	-	-
6.2.	- за власного бажання	-	-
6.3.	- звільнення за порушення трудової дисципліни	-	-

Джерело: розроблено автором

Для повноцінного розуміння складу персоналу на підприємстві розглянемо стаж та вікові категорії працівників ланки «керівництва» (табл.2.3):

**Структура персоналу ланки «керівництво» ТОВ «Туристична пошта» за
стажем та віком**

Посада	Вік	Стаж роботи на підприємстві, роки
Генеральний директор	49	16
Керівник відділу практичної лабораторії	39	16
Керівник відділу ІТ-технологій	42	14
Головний бухгалтер	43	13
Керівник відділу продажу	38	9
Менеджери з продажу	30-43	7-10

Джерело: розроблено автором

Як видно з даної таблиці, склад персоналу вищої ланки управління протягом довгих років залишався незмінним, стаж роботи кожного перевищує 7 років. Кожному керівнику підпорядковується певна кількість персоналу, які в основному займаються технічним забезпеченням основної діяльності та не виявляють ініціативи у вирішенні стратегічних питань підприємства, вибору напрямів просування туристичного продукту, його формуванні, а лише виконують постанови зверху. Тобто вся влада з вибору стратегій формування та просування туристичної пропозиції, аналізу ринку та фінансових показників діяльності підприємства зосереджена у керівників. Аналіз кадрового складу свідчить про те, що коефіцієнт плинності кадрів за два роки дорівнює нулю, команда підприємства є незмінною, при цьому вік працівників від 30 років, що можливо пояснює ригідність туристичного підприємства. Проведені надалі соціологічні опитування дозволять встановити чи готові працівники до стратегічних змін і розвитку системи управління знаннями і чи вважають вони це необхідним кроком для свого підприємства.

Проаналізувавши умови, в яких функціонує підприємство було виявлено наступне:

1. Відсутність відділу або працівника уповноваженого за використання та поширення знань, їх актуальність.

2. Відсутність системи фіксування знань. Зберігаються та документуються лише фінансові показники, статистичні данні, клієнтські данні, але досвід з вирішення певних ситуацій чи задач залишається лише індивідуальним досвідом кожного співробітника.

3. Перенавантаження функцій зі створення та передачі знань на одну посаду – генерального директора туристичного підприємства.

4. Відсутність корпоративної культури та атмосфери лояльності серед працівників, умов для вільного обговорення проблем.

5. Відсутність відділу або уповноваженої особи кадрового управління.

2.2. Оцінка ефективності методів управління знаннями

Обмін інформацією та знаннями у внутрішньому середовищі ТОВ «Туристична пошта», м. Київ розвинений слабо. На підприємстві чітко прокреслюється розмежування праці серед працівників і кожен зосереджений лише на власній спеціалізації і не потребує часу задля опанування іншої сфери діяльності підприємства, а також відсутня взаємодія між відділами. Відсутність делегування завдань генеральним директором та керівниками відділів створює перенавантаження – і як наслідок неякісне виконання завдань і низький рівень зосередження на питаннях управління підприємства в цілому. Дане твердження можна аргументувати наступним:

1. Генеральний директор виконує не тільки управлінські функції, але й освітні. Ведення курсів з підвищення кваліфікації та інших навчальних програм відбувається лише ним, при чому впродовж лекцій мають місце постійна підтримка зв'язку з туристами, працівниками підприємства, що створює відволікаючі фактори для повноцінного якісного навчання.

2. Технічні неполадки та перенавантаження сайту туристичного підприємства при його використанні декількома працівниками.

3. Комунікація між відділами відбувається лише через генерального директора за допомогою телефонного зв'язку.

4. Відсутність повноцінної та зручної системи для бронювання усіх складових туру (наявність лише основних – харчування, авіа-, автобусне перевезення, проживання, додаткові – страховка, оренда авто, екскурсії замовляються у посередників).

Можна виділити два основних аспекти, в яких застосовуються методи управління знаннями у внутрішньому середовищі ТОВ «Туристична пошта», м. Київ (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Методи управління знаннями у внутрішньому середовищі ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Методи	Опис
Технологічні	Спеціалізована база даних «Туристична пошта» Система бронювання та пошуку турів «Туристична пошта» Пошукові системи Інтернет
Соціально-психологічні	Навчання персоналу у формі наставництва Дошки оголошень Робоча група у Viber як засіб комунікації Курси з підвищення кваліфікації персоналу (за власний рахунок)

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, методи управління знаннями у внутрішньому середовищі туристичного підприємства розвинені слабо та представлені стандартними інструментами, які створюють комунікаційну базу для простої і максимально зрозумілої роботи підприємства.

Проте, чи достатньо цього для набуття конкурентних переваг та адаптації до постійних змін тенденцій на туристичному ринку? Щоб отримати відповідь на дане запитання було проведено ряд анонімних опитувань серед працівників та керівників відділу, результати та аналіз яких буде представлено нижче.

Перш за все проаналізуємо відповіді на анкетування працівників, які підпорядковані кожному відділу.

Як видно з рисунку 2.2 найбільшу частку отримав такий засіб комунікації, як телефонний зв'язок, наступним інструментом виступає платформа Viber. Найменшу частку отримали особисті зустрічі, що було аргументовано тим, що

всередині підприємства не прийнято організовувати зустрічі з вирішенням нагальних питань, і все вирішується по телефонному зв'язку.



Рис. 2.2. Засоби комунікації яким надають перевагу працівники для зв'язку між відділами

Джерело: розроблено автором на основі опитування персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Цікавим став той факт, що для вирішення певної задачі працівник, якщо йому потрібна допомога чи інформація іншого відділу, повинен спочатку звернутися до керівника свого підрозділу, який в подальшому надасть запит до необхідного відділу.



Рис. 2.3. Доступність інформації для повноцінної роботи

Джерело: розроблено автором на основі опитування персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Усі працівники відділу продажу, які брали участь у відповіді на запитання щодо доступності інформації (рис. 2.3) проголосували за низький рівень доступності інформації для повноцінної роботи, підкреслюючи це тим, що розроблена система бронювання або продажу турів не розрахована на додаткові можливості, з якими часто звертаються клієнти, та потрібно витратити додатковий час на пошук інформації в мережі Інтернет та перевірки актуальності даних.



Рис. 2.4. Оцінка рівня відкритості керівництва до нових ідей та пропозицій

Джерело: розроблено автором на основі опитування персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Дослідження, результати якого показано на рис. 2.4 виявило, що голоси розділилися, 7 осіб проголосували за невідкритість керівництва до нових пропозицій та ідей працівників, 5 – відмітило, що керівництво відкрите, проте попередній досвід показав, що ідеї не знайшли своє втілення у діяльності підприємства, та залишились на стадії обговорення та подальшого занепаду.

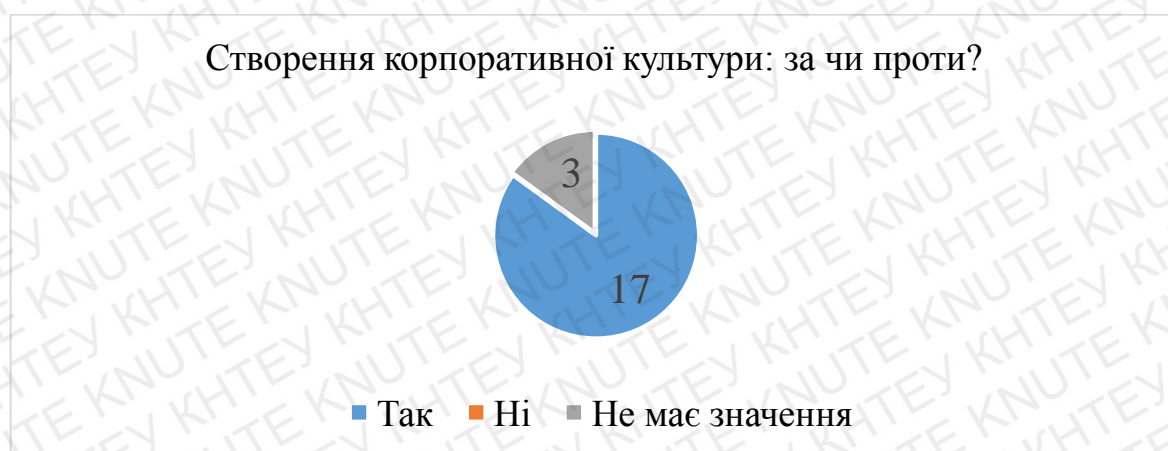


Рис. 2.5. Створення та розвиток корпоративної культури: за чи проти?

Джерело: розроблено автором на основі опитування персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Проаналізувавши питання про створення та розвиток корпоративної культури на туристичному підприємстві (рис. 2.6) було виявлено важливість для працівників існування єдиної корпоративної культури, адже це допоможе відчутти кожному приналежність до колективу, об'єднати цінності та підняти командний дух, що мотивує працювати задля однієї мети.



Рис.2.6. Способи вирішення питань, якщо знань чи інформації недостатньо

Джерело: розроблено автором на основі опитування персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Більшість працівників – 9 осіб, основним джерелом необхідної інформації вважають Інтернет, 5 осіб звернулися б до керівника, а інші 5 – попросили б допомоги у колеги. Такі результати свідчать про низький рівень довіри серед персоналу, діє принцип «краще витратити час і зусилля, але знайти відповіді самостійно, ніж попросити допомоги».

Питання створення системи управління знаннями знайшло відгук серед більшості працівників, проте більшість не могли чітко пояснити, що означає дана система і не мають уявлення її функціонування всередині підприємства.

Дійсно, для впровадження системи управління знаннями та її виокремлення в окрему частину на туристичному підприємстві «Туристична пошта» є багато бар'єрів та труднощів, базових методів та інструментів управління знаннями недостатньо, адже для того, щоб система могла створити конкурентні переваги для

підприємства необхідно багато часу, реорганізації систем бронювання, систем зберігання інформаційних даних, політик, процедур, готовності керівництва до змін та покращення умов робочої атмосфери, формування принципів довіри та поваги як серед персоналу, так і до вищого керівництва.



Рис.2.7. Відношення до системи управління знаннями

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Для того, щоб підсумувати результати, нижче представлені переваги та недоліки внутрішнього середовища підприємства (табл.2.5.):

Таблиця 2.5

Переваги та недоліки сторін внутрішнього середовища підприємства для створення системи управління знаннями

Переваги	Недоліки
1.Високий рівень кваліфікації вищого керівництва	1.Відсутність чітко розроблених посадових інструкцій у форматі прописаного документа
2.Простий та зрозумілий сайт туристичного підприємства для підбору та бронювання турів	2.Відсутність системи документообігу на підприємстві
3.Наявність неявних знань	3.Відсутність бази даних клієнтів
4.Базове навчання персоналу	4.Перенавантаження керівництва
5.Широкі можливості для використання знань та їх поширення	5.Недовіра керівництва до працівників, і навпаки
	6.Занадто простий сайт для підбору та бронювання турів, що не охоплює усі аспекти бізнес-процесу продажу туристичних послуг
	7.Неготовність вищого керівництва до організаційних змін

Джерело: розроблено автором на основі даних, отриманих на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Не дивлячись на слабо розвинену систему систематизації та виявлення і розвитку знань всередині підприємства, ТОВ «Туристична пошта» проводить активну діяльність з обміном та поширенням знань у зовнішнє середовище. Діяльність, що пов'язана з освітніми процесами дійсно стала конкурентною перевагою даного підприємства, адже на туристичному ринку мало настільки змістовних програм для навчання у сфері туризму за дійсно конкурентною ціною. Проведення численних майстер-класів, курсів, наявність окремого відділу – практичної лабораторії навчання показує, що підприємство дійсно володіє значною базою знань, та готове ділитися цими знаннями з зовнішнім середовищем для створення спеціалістів у туристичній індустрії та залучати надбані ресурси у розвиток туристичної галузі в Україні. Проте, поширення накопиченого досвіду у зовнішнє середовище у рамках освітньої діяльності виступає лише інструментом отримання додаткового прибутку, а не розглядається як частина бізнес-процесу управління знаннями.

2.3. Управлінські рішення в системі управління знаннями ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки це формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Процес прийняття управлінських рішень, як і у системі управління знаннями, так і управлінні підприємством в цілому, як показало дослідження, відбувається лише на рівні вищого керівництва. Працівники не відчувають конструктивного зворотнього зв'язку від своїх керівників, і врешті решт – відмовляються від участі в обговоренні та прийнятті управлінських рішень. З боку керівництва відсутні будь-які спроби залучення персоналу до управління. Проведення загальних зборів зводиться до обговорення фінансових показників, продуктивності кожного відділу та розподіл задач та цільових показників на наступний період. Ці фактори

впливають на психологічний стан кожного працівника, починають задаватися питанням «а чи важливий я для цієї компанії?» і врешті решт, приймається рішення про звільнення з посади. А зі звільненням працівника, втрачаються і знання, які пізніше стають надбанням іншого підприємства, що активно їх використовує та формує свою конкурентну перевагу.

Відсутність суттєвих управлінських рішень в системі управління знаннями на туристичному підприємстві пов'язане передусім з великим обсягом обов'язків керівників та генерального директора. Один директор і управляє підприємством, і проводить навчання та курси, і обслуговує постійних клієнтів, забезпечує їх підтримкою 24/7, при цьому виступає каналом комунікації між керівниками відділів, слідкує за виконанням планів продажу та розставляє стратегічні цілі. Така багатозадачність неодмінно характеризує його як талановиту людину, майстра своєї справи, але негативно впливає на розвиток підприємства в цілому. Вміння делегувати завдання та довіряти співробітникам – непроста задача, але існування підприємства, в якому все виконує одна людина – неможливе з урахуванням сучасних реалій.

Створення підрозділу практичної лабораторії навчання у 2013 році було ефективним управлінським та стратегічним рішенням для підприємства. Метою створення було поширення знань, набутих за 8 років діяльності підприємства, збутом накопичених знань та отримання конкурентної переваги на ринку туристичних послуг. Кризова ситуація, яка почала розгортатися в Україні у 2013 році та зменшення кількості експорту туристичних послуг дали поштовх для пошуку нових шляхів отримання прибутку на туристичному ринку. До сьогодні це залишається значною конкурентною перевагою підприємства, і приносить приблизно 180 000 грн в рік прибутку лише від освітньої діяльності. Масовий туризм, який є основним напрямком діяльності ТОВ «Туристична пошта» відходить на задній план в зв'язку зі зміненням тенденції та перепрофілюванням туристичного ринку до самостійної організації та планування подорожі туристом.

Основними завданнями у рамках прийнятого стратегічного рішення з надання освітніх послуг у сфері туризму були:

1. Створення окремого підрозділу, відповідального за освітні послуги.
2. Розробка методик та навчальних програм.
3. Розробка тренувальної системи бронювання та продажу турів, патентування системи.
4. Залучення до співпраці навчальних закладів вищої освіти
5. Забезпечення державного визнання, видача дипломів державного зразка та ліцензій.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши систему управління ТОВ «Туристична пошта» можна зробити висновки, що не дивлячись на добре розроблену організаційну структуру, важко виокремити в ній систему управління знаннями, як окрему частину. Передача знань та обмін досвіду орієнтовані переважно на зовнішнє середовище через надання освітніх послуг, але зовсім не береться до уваги внутрішнє середовище, яке, по суті, і є тим самим основним джерелом знань. Відсутність мотиваційних заходів, умов для покращення атмосфери в колективі, формування довіри та поваги серед працівників є величезним фактором ризику, в той час, коли все більше підприємств розуміють цінність працівника як носія знань та невичерпного джерела знань. Базові технічні рішення, прості засоби комунікації між співробітниками не дають змогу реалізувати набуті знання, отримати нові та використати їх для успіху підприємства. Відсутність систематизації даних, перевірка їх актуальності лише за потреби створює додаткові бар'єри для ефективного використання робочого часу працівників, впливає на час та якість обслуговування клієнтів, виснажує та демотивує. Для того щоб говорити про систему управління знань як повноцінну систему на ТОВ «Туристична пошта» необхідне проведення кардинальних змін та вирішення перш за все проблем системи управління персоналом, адже саме персонал – основна цінність підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА ПОШТА», м. Київ

3.1. Розробка програми заходів з підвищення рівня якості системи управління знаннями на підприємстві

ТОВ «Туристична пошта», м. Київ характеризується слабким рівнем розвитку менеджменту персоналу, застарілими методами прийняття управлінських рішень, відсутністю налагодженого комунікаційного зв'язку між відділами та колективом, недостатньо ефективним технічним забезпеченням та несистематизованим управлінням інформацією.

Програма заходів буде включати стратегічні рішення для системи управління знаннями, вирішення питань реформування системи управління персоналом та створення сприятливих умов для формування інформаційного, культурного, організаційного та технічного забезпечення системи управління знаннями (рис. 3.1):

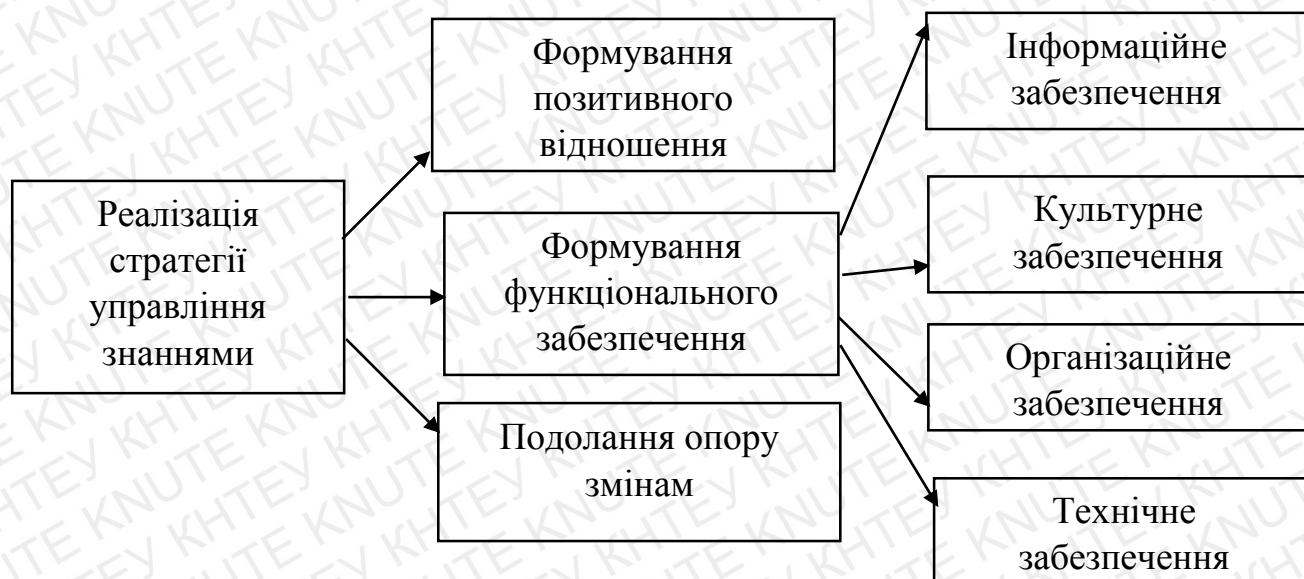


Рис.3.1 Реалізація стратегії управління знаннями на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі аналізу системи управління знаннями ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Успішна реалізація стратегії управління знаннями включає в себе такий важливий етап, як підготовка персоналу та керівництва до змін, формування позитивного відношення до управління знаннями, виявлення переваг та недоліків наявних умов для впровадження стратегії та подальше розроблення етапів впровадження. Тому першочерговим завданням є створення нової ланки в організаційній структурі – відділу та впровадження нової посади – керівник відділу системи управління знаннями, який сформує позитивне відношення до ролі знань, проведе необхідні підготовчі заходи у впровадженні системи управління знаннями та в подальшому буде забезпечувати організацію, структурування знань та їх розвиток саме у внутрішньому середовищі. Так як підприємство невелике – 20 осіб, можна поєднати обов'язки з управління знаннями та управління персоналом у посаді HR – менеджера, основними обов'язками якого будуть:

- управління персоналом;
- забезпечення комфортних робочих умов та атмосфери єдності колективу;
- підтримка корпоративного духу колективу;
- створення умов для розвитку корпоративної культури;
- ведення особистих справ та збереження документації з питань персоналу;
- управлінські рішення з кар'єрного розвитку персоналу;
- залучення працівників до участі в системі управління знаннями, інформування про важливість їх знань для підприємства;
- створення бази з організації інформації, її збереження, актуальності, доступності бізнес-процесів, документації, правил, політики підприємства, посадових інструкцій, шаблонів для персоналу;
- реорганізація процесу структурування корпоративного контенту;
- забезпечення організаційного навчання та партисипативного методу управління.

Наступним аспектом, необхідним для успішної реалізації системи управління знаннями є створення технічного забезпечення, що безпосередньо пов'язане з інформаційним та організаційним забезпеченням, тобто наявність актуальної структурованої інформації, доступної до використання усіма учасниками бізнес-

процесів. Рекомендації включають в себе два напрямки (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи в технічному аспекті

Напрямки	Характеристика
Впровадження програмного забезпечення або платформи, необхідних для систематизації та контролю знань	Програма або платформа має відповідати наступним вимогам: <ul style="list-style-type: none"> – система повинна бути зрозуміла для її швидкого опанування та використання; – корпоративна інформація в ній повинна бути актуальна, не дублюватися, процес її внесення повинен бути чітким та зрозумілим; – доступ до використання повинен бути у всіх працівників, і лише у одного – керівника, до її редагування; – повинна включати процес зворотнього зв'язку; – створення простору для комунікаційних зв'язків – чати, дзвінки, пошта та відеозв'язок.
Оновлення інтерфейсу сайту туристичного підприємства	Створення додаткових можливостей для повноцінного ефективного підбору та бронювання туру Додаткова інформація про готелі, їх ширший опис Надання туристам можливості самостійного бронювання туру

Джерело: розроблено автором на основі дослідження системи управління знаннями ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

Так як створення платформи для структурування та систематизації знань потребує значних фінансових витрат, то пропозицією буде виділення коштів для придбання вже готової на вибір, наприклад – «Документ360», «Зендекс», «Service Now», що популярні на українському ринку, вартість яких до 100 доларів США. Дані програми створюють широкі можливості для обміну інформації, підтримки зв'язку 24/7, підтримка клієнтів та накопичення клієнтської бази. Щодо оновлення сайту – це створить нові можливості як для туристів, так і для менеджерів з продажу, адже забезпечить зрозумілий та інформативний функціонал для продажу турів. У додатку Г можна побачити, що сайт недостатньо насичений інформацією, а опис готелів значно обмежений. Інтерфейс не створює конкуренції порівняно з сайтами таких туроператорів, як TUI, Coral Travel, Join Up і т.д. Тому, необхідним буде проведення актуалізації сайту відповідно до туристичного попиту та

створення додаткових можливостей для зручного використання сайту менеджерами з бронювання та продажу і скорочення часу на обробку одного запиту клієнта.

Аспект культурного забезпечення також відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для обміну знань та формування позитивного іміджу підприємства. Як видно з опитування персоналу ТОВ «Туристична пошта», м. Київ (дод. Б) рівень корпоративної культури – низький – відсутні загальні збори з обговорення досягнень, ідей, цілей на наступний період, корпоративи, простір для проведення вільного часу (обід, перерва), довірчі відносини у колективі, що характеризує неперіоритетність даного аспекту у діяльності організації. Щоб змінити дану ситуацію необхідно:

- розробити ефективну систему комунікацій;
- розробити норми поведінки;
- чітко сформулювати цінності організації;
- розробити способи вирішення конфліктів;
- виділити бюджет для проведення корпоративів;
- проводити ділові ігри;
- забезпечити умови для вільного обговорення проблем та ідей.

Створення корпоративної культури у внутрішньому середовищі ТОВ «Туристична пошта», м. Київ повинно базуватися на принципах партнерства, а не конкуренції. Часто небажання ділитися знаннями викликано відчуттям власної унікальності серед працівників, тому керівництво повинно створити такі умови, які б стимулювали працівників отримувати нові знання та ділитися досвідом один з одним, будувати відносини партнерства без страху не отримувати матеріальні винагороди за свої індивідуальні знання, а бути вмотивованими ділитися досвідом. Одним із сучасних інструментів побудови взаємодії на основі партнерства є партисипативний метод управління. Партисипативний підхід в управлінні передбачає, що керівники довірятимуть підлеглим у робочих питаннях, вислуховуватимуть і конструктивно використовуватимуть їх думку, організовуватимуть широкий і всебічний обмін інформацією та знаннями,

залучатимуть підлеглих до постановки цілей і контролю за їх досягненням, широко використовуватимуть різноманітні засоби стимулювання.

Як видно з проведеного аналізу досліджуваного підприємства, система управління знаннями як окрема повноцінна система на туристичному підприємстві відсутня, поширення накопиченого досвіду у зовнішнє середовище у рамках освітньої діяльності виступає лише інструментом отримання додаткового прибутку, а не розглядається як частина бізнес-процесу управління знаннями.

Вище перелічені запропоновані заходи покликані створити передумови для впровадження системи управління знаннями та їх ефективного використання на підприємстві. Перш ніж перейти до впровадження вище запропонованих пропозицій необхідно змінити бачення та відношення генерального директора та керівників відділів до управління підприємством. З таблиці другого розділу, де наведена структура управлінської ланки за стажем та віком (табл. 2.2) зрозуміло, що кожен керівник працює майже з моменту заснування туристичного підприємства, має більший досвід та ширші знання, тому очевидно, що делегування обов'язків та надання працівникам права у самостійності прийняття рішень – важкий процес.

Проте, без підтримки працівників, які забезпечують виконання основних бізнес-процесів, без оновлення структури персоналу, залучення нових спеціалістів, підприємство ризикує або повністю перепрофілюватися в підприємство, що надає освітні послуги, втратити клієнтів, які створюють попит на туристичні послуги підприємства, або в іншому випадку – припинити існування як туроператорська організація і перейти до форми турагенства, яке не мало б конкурентних переваг на динамічному туристичному ринку та було б збитковим. Тому необхідним було б залучення зовнішніх спеціалістів з управління персоналом та його знаннями, які б допомогли змінити бачення керівництва до управління підприємством, навчити делегуванню обов'язків, принципам наставництва та розробити стратегію розвитку підприємства у довгостроковому періоді. Якщо керівництво перенесе акцент уваги на персонал та його надбання, потенціал, створить умови партнерства та довіри – ТОВ «Туристична пошта», м. Київ збереже конкурентні переваги на ринку та

отримає нові.

3.2. Обґрунтування впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Туристична пошта», м. Київ

ТОВ «Туристична пошта», м. Київ володіє невиявленим потенціалом у ролі персоналу, що створює бар'єри для ефективного виконання основних видів діяльності та розвитку підприємства, а також успішного впровадження системи управління знаннями. Основними проблемами є:

- перенавантаження керівництва;
- відсутність технічної складової системи управління знаннями;
- низький рівень корпоративної культури;
- відсутність зручного комунікаційного зв'язку між колегами, підрозділами та керівництвом;
- незацікавленість керівництва в делегуванні обов'язків, діє принцип «краще зроблю сам»;
- стабільний обмежений склад персоналу;
- застаріла освітня програма навчання;
- відсутність мотивації у співробітників;
- пасивна поведінка працівників, викликана відсутністю зворотного зв'язку від керівництва;
- відсутність єдиної системи збереження та поширення інформації;
- неактуальність інформаційних ресурсів;
- витрати часу на пошук інформації перевищує 50% робочого часу;
- відсутність у працівників почуття єдиної команди та згуртованості навколо цілі.

Задля вирішення проблем зі збереження, накопичення, поширення актуальної інформації рекомендовано створити окремий відділ системи управління знаннями та персоналом. Це буде лише першим кроком для створення бази для виокремлення системи управління знаннями як окремої частини. Першочерговим

забезпечення вирішує наступні завдання:

- структурування інформації, документів, політики, процедур на єдиній платформі;
- прозорий документообіг;
- уникнення дублювання інформації;
- наявність простору для накопичення інформації;
- скорочення витрат часу на пошук однієї і тієї ж самої інформації;
- скорочення витрат часу на пошук інформації при обробці запиту клієнта (з анкети, наведеної у додатку Б видно, що значну частину робочого часу витрачається на пошук інформації та даних і перевірка їх актуальності);
- єдиний простір, який включатиме різні способи комунікації – підв'язка пошти, відеозв'язку, чатів.

Вкрай необхідним заходом є розширення та оновлення сайту туристичного підприємства. Судячи з простоти сайту та неактуальності інформації, що там знаходиться, технічного перенавантаження сайту при його використанні декількома працівниками можна зробити висновок, що відділ ІТ - технологій не виконує свої обов'язки у повній мірі, що значно збільшує час, який працівник витрачає для того, щоб обробити запит туриста та сформувавши для нього вдалу пропозицію. В середньому, в результаті проведеного опитування (дод. Б) менеджером витрачається 2 години для формування пропозиції турів, 2 години для бронювання та введення паспортних даних клієнта, 1 година для пошуку та формування зрозумілих для туриста правил в'їзду в країну, умов страхування, візових питань, що займає у сумі 6 годин для оформлення одного туру (за умови, що турист швидко приймає рішення щодо запропонованих варіантів). В цілому – це достатньо великий об'єм часу, лише 2,5 години витрачається на пошук необхідної інформації, і таке неефективне використання робочого часу спричинене саме потребою цієї потребою – шукати інформацію за допомогою мережі Інтернет та інших зовнішніх сайтів. Створення додаткових розділів сайту, які будуть містити інформацію щодо страховки, візових формальностей, додаткового розширеного опису готелів, шаблонів для ведення ділової переписки з клієнтом, забезпечення

безперебійної роботи сайту значно скоротить час на 50%.

Формування корпоративної культури, партисипативний метод управління в поєднанні з принципами коучинга та наставництва, більш повне використання потенціалу інтелектуальних ресурсів організації, розвиток самостійності у працівників та мотивації до обміну та набуття нових знань створять передумови для розвитку організаційного навчання на ТОВ «Туристична пошта», що є основоположним у забезпеченні ефективності функціонування системи управління знаннями як окремого підрозділу. На рисунку 3.2 наочно показано, як застосування запропонованих інструментів буде змінюватися та розвиватися рівень підприємства та його розвиток, як знаннеорієнтованого:



Рис.3.2 Рівні розвитку організаційного навчання ТОВ «Туристична пошта»,

м. Київ

Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 3

Для того щоб розробити шляхи підвищення якості системи управління знаннями для туристичного підприємства «Туристична пошта» необхідно спочатку хоча б сформувавши умови для її впровадження. На жаль, підприємство поки не зрозуміло цінність його інтелектуального капіталу, застосовує застарілі методи управління, що демотивує та вбиває людський потенціал, розділяє колектив та обмежує комунікаційні зв'язки між підрозділами. Низький рівень довірливих взаємовідносин зводить обмін інформацією та знаннями всередині колективу до мінімуму. Вище викладені пропозиції спрямовані передусім на стабілізацію внутрішнього середовища підприємства «Туристична пошта», створення комфортного середовища для обміну знаннями та інформацією, формування довіри до персоналу та до керівництва, виявлення та структуризація знань, що спростить та скоротить витрати часу на 50%, створить умови для переоцінки ролі знань у системі підприємства і створить канали отримання додаткового прибутку.

Враховуючи дані проведених опитувань (дод. Б) та структуру напрямків діяльності туристичного підприємства «Туристична пошта» (дод. В) вище керівництво повинно визначитись з основним напрямком своєї діяльності, основною метою та ціллю підприємства, та на основі цього вибудовувати стратегію розвитку підприємства.

Проводячи аналіз системи управління знаннями ТОВ «Туристична пошта» було ще раз доведено твердження вчених та науковців про те, що в Україні лише тільки починаються зміни та осмисленні ролі знань та працівника, як носія цих знань у ефективності діяльності підприємства. У підсумку можна сказати, що туристичне підприємство потребує суттєвих організаційних та соціально-психологічних змін у структурі та мисленні. Знання, які поширюють у зовнішнє середовище, використовуючи канали освітньої діяльності на даному етапі ще не втратили свою актуальність, але туристична індустрія кожного тижня створює нові запити, нові продукти та послуги, і разом з нею інформація та знання туристичної сфери перебувають у постійній динаміці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система управління знаннями – важлива складова частина системи управління підприємства. Її базою є неявні та явні знання, їх трансформація та облік, обмін ними у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, їх збереження та розвиток. Виникнення поняття управління знаннями пов'язане передусім з розвитком інформаційних технологій, широким використанням мережі Інтернет, що стало основним інструментом для обміну та поширенню знань. Проте надалі стало зрозуміло, що лише технічної складової недостатньо, адже для того, щоб інформація працювала, перетворювалася в набутті знання та навички, досвід, необхідно врахувати людський фактор, людину – як інструмент передачі та використання цієї інформації. У світовій практиці основні моделі управління знаннями застосовується передусім з метою забезпечення систематизації та контролю знань, задля полегшення взаємодії між підрозділами підприємства, збереження знань працівників, створення нових виробничих можливостей, конкурентних переваг, оптимізації використання робочого часу, розробка інновацій.

Що стосується української практики застосування системи управління знаннями – немає єдиної успішної моделі та правил, як побудувати ефективну систему для збереження та використання знань, розроблені лише загальні рекомендації для акумулювання знань, їх ефективного виявлення та шляхів їх подальшого використання. На сучасному етапі розвитку туристичних підприємств роль персоналу, як носія знань, лише починає набувати важливість у формуванні цінного потенціалу підприємства, адже часом нематеріальні активи у вартісному вираженні наздоганяють вартість основних фондів підприємства і змушують переоцінити наявний інтелектуальний капітал та сформувавши стратегію для його ефективного використання. Проте, основними проблемами все ж залишаються ригідність керівників до змін та нерозуміння сутності системи управління знаннями та основних процесів використання інформації, шляхів її перетворення у знання і формування з них конкурентних переваг.

Яскравим прикладом неготовності до змін стало ТОВ «Туристична пошта»,

м. Київ, яке існує на українському ринку вже 16 років, характеризується стабільним складом ланки керівництва, лінійною організаційною структурою та переважаючим директивним стилем керівництва. В останні 4 роки основою діяльності була освітня, що характеризується процесами поширення та обміном знань у зовнішнє середовище, співпраці з вищими навчальними закладами України, що дійсно створює конкурентну перевагу та сприяє розвитку спеціалістів у сфері туризму та позитивно впливає на розвиток туристичної галузі в цілому. Проте, невміння і неготовність генерального директора делегувати обов'язки спричиняє перенавантаження, і як наслідок низький рівень уваги до внутрішнього середовища, а саме відсутність координованої системи управління персоналом, низький розвиток корпоративної культури, низький рівень уваги до розвитку персоналу та його мотивації, неефективне використання працівниками робочого часу через відсутність систематизації та контролю інформації, застарілі методи комунікаційних каналів.

Для того, щоб розробити шляхи підвищення якості системи управління знаннями для ТОВ «Туристична пошта», м. Київ необхідно спочатку сформулювати умови для її впровадження. На жаль, підприємство поки не зрозуміло цінність його інтелектуального капіталу, застосовує застарілі методи управління, що демотивує та вбиває людський потенціал, розділяє колектив та обмежує комунікаційні зв'язки між підрозділами. Низький рівень довірливих взаємовідносин зводить обмін інформацією та знаннями всередині колективу до мінімуму.

Першочерговими рекомендаціями, що були надані підприємству – реорганізувати передусім систему управління персоналом, створити сприятливі передумови для розвитку системи управління знаннями. Основними заходами є:

1. Створення відділу, основним завданням якого буде забезпечення організації та структурування знань та їх розвиток саме у внутрішньому середовищі, введення нової посади – HR – менеджер, першочерговими завданнями якого буде донесення працівникам та вищому керівництву об'єктивної інформації щодо необхідності змін в управлінні персоналом та інформацією, систематизації неявних знань та організація навчання основам системи управління знаннями.

2. Оновлення технічної складової для ефективної діяльності, виділення коштів для розширення сайту туроператора, що вплине на якість роботи працівників та скоротить використання робочого часу на 50% при підборі та бронюванні турів для туристів.

3. Переоцінка вищим керівництвом ролі працівників та інтелектуального капіталу у внутрішньому середовищі ТОВ «Туристична пошта», м. Київ, застосування методів партисипативного управління в поєднанні з коучингом та наставництвом, що забезпечить перехід на перший рівень організаційного навчання (рис.3.2), і у разі їх успішного впровадження та застосування перехід до більш складних форм управління знаннями – самонавчання та корпоративне навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко В.М. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями :навчальний посібник / В.М. Антоненко, С.Д. Мамченко, Ю.В. Рогушина// – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2016. – 212 с.
2. Антошкіна Л.І. Управління знаннями: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. – Маріуполь – 2011. – 178 с.
3. Вавжиняк Б.І. Управління знаннями – виклик майбутнього//Менеджмент: методологія і практика. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html> (дата звернення 26.10.2021).
4. Вартанова О.В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства /О.В. Вартанова // Соціально трудові відносини: теорія та практика. –2015. № 1. С. 36-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_1_5. (дата звернення: 25.10.2021).
5. Городянська Л.В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємства інтелектуальними ресурсами /Л.В. Городянська// Актуальні проблеми економіки. – Київ – 2008.– №1. – С. 127-132.
6. Коба Н.В. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації /Н.В. Коба // Електронний журнал: Ефективна економіка. – ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів».– Київ – 2015.– № 4. – С. 67-69. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=11&y=2021>. (дата останнього звернення: 20.10.2021)
7. Коба Н.В. Питання впровадження управління знаннями та оцінки його економічної ефективності на підприємстві / Н.В. Коба // Економіст. – Київ – 2010. – № 6. С. 10-14.
8. Клепко С. Ф. Наукова робота і управління знаннями: навчальний посібник /С. Ф. Клепко/ – Полтава. – 2005. – 201 с.
9. Леонова С. В. Управління знаннями у системі формування і розвитку людського потенціалу промислового підприємства /С. В. Леонова// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів – 2010. – № 690. –

С. 89-94.

10. Мойсеєнко І.П. Система управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки / Мойсеєнко І.П. // Науковий вісник Львівського інституту МАУП. – Львів – 2004. – 7 с. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9010/1/28.pdf>. (дата звернення 20.10.2021)

11. Мойсенко І.П. Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємств / І.П. Мойсенко // Актуальні проблеми економіки. – Черкаси. – 2007. – № 10. 166 с.

12. Нетреба І.О. Стратегічні аспекти управління знаннями на підприємстві. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм: монографія / І.О. Нетреба. – Дніпро – 2020. – С. 294-300.

13. Нетреба І. О. Організаційна культура і управління знаннями в контексті парадигми сталого розвитку / І.О. Нетреба. – КПІ ім. Ігоря Сікорського – Київ. – 2020. – С. 17-19.

14. Новикова М.Н. Організація системи управління знаннями / М. М. Новикова, М. В. Боровик // Науковий вісник Херсонського державного університету – Херсон. – 2014. – С. 134-137.

15. Приймак В.К. Управління знаннями.: підручник / В.К. Приймак. – Київський національний університет ім. Т. Шевченка – Київ. – 2019. – 240 с.

16. Приймак В.М. Лідерство в системі управління знаннями / В.К. Приймак // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Київ. – 2012. – С. 88-94.

17. Руденко М.В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М.В. Руденко, В.О. Криворучко В. О. // Економіка та держава. – Черкаси. – 2016. – №. 4. – С. 74-78.

18. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями /М.М. Туріянська // Вісник економічної науки України. – Маріуполь – 2011. – 194-196 с.

19. Якубенко В.Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин /В.Д. Якубенко// Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. праць. – Чернівці. – 2003. – С.19-24.

20. Breznik K. Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage. Peer-review under responsibility of SIM 2017. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281830017X> (дата останнього звернення 15.11.2021).
21. Duhon, B. (1998). It's all in our heads. – USA. – 1989. – P. 8-13.
22. H.Davenport and L. Prusak. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. URL: http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html (дата останнього звернення: 15.11.2021).
23. Koenig E.D.Report: What is KM? –2018. URL:https://www.kmworld.com/About/What_is_Knowledge_Management (дата звернення 15.11.2021).
24. Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science. – 1994. –833-845 p.
25. Nonaka I. H., Takeuchi H. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press: N. Y. – Oxford. –1995. – 104 p.
26. Офіційний сайт туристичної фірми «Туристична пошта» URL: <http://kiatur.com/> (дата звернення 15.11.2021).
27. Офіційний сайт перевірки компаній. URL: <https://vkursi.pro/> (дата звернення 15.11.2021).
28. Verna Allee 12 Principles of Knowledge Management. International Journal of Business Information Systems. – USA. –2020. – 6 p.

ДОДАТКИ

Аналіз відповідей проведеного дослідження серед працівників ТОВ

«Туристична пошта»

№	Зміст питання	Частка респондентів, які обрали даний варіант відповіді	Відповіді
1.	Виділіть основний напрям діяльності підприємства на сьогоднішній день	80% 20%	Освітня діяльність Збут туристичних послуг
2.	Яка діяльність приносить більше прибутку?	100%	Освітня діяльність
3.	Як часто оновлюється туристична пропозиція підприємства?	30% 70%	За потребою Давно не оновлювалась
4.	Скільки часу в середньому витрачається для повного завершення продажу туру клієнту?	100%	5 годин
5.	Основні проблеми, які виникають при продажі туру?		Недостатня кількість інформації на внутрішніх носіях Відсутність системи накопичення клієнтських даних Неможливість роботи сайту при його використанні декількома менеджерами з продажу

Продовження додатку Б

№	Зміст питання	Частка респондентів, які обрали даний варіант відповіді	Відповіді
6.	Чи вважаєте Ви себе частиною колективу?	100%	Ні
7.	Чим для Вас є робота на підприємстві: місцем для розвитку чи працею, яка задовольняє Ваші фінансові потреби?	100%	Задовольняє фінансові потреби
8.	Охарактеризуйте одним словом відношення з керівництвом	60% 30% 10%	Недовіра Дистанція Страх
9.	Стаж роботи у туристичній індустрії	10% 40% 50%	1-3 роки 5-7 років більше 7 років
10.	Чи вважаєте Ви, що керівництво забезпечує усі необхідні умови для комфортної роботи?	100%	Ні
11.	Які заходи на Ваш погляд, можуть позитивно вплинути на якість взаємовідносин у колективі?		Організація зборів з обговорення ідей та пропозицій Корпоративи Налагодження комунікаційних зв'язків

Продовження додатку Б

№	Зміст питання	Частка респондентів, які обрали даний варіант відповіді	Відповіді
13.	Як відноситеся до впровадження системи управління знаннями на підприємстві?	70% 30%	Позитивно Не можу дати конкретної відповіді
14.	Що для Вас дасть система управління знаннями?		Мотивацію до роботи Обмін досвідом Спрощення пошуку інформації Скорочення витрат часу та зусиль на отримання відповідей
15.	Чи вважаєте Ви можливим розробку та формування системи управління знаннями на підприємстві «Туристична пошта»?	30% 65% 5%	Так, проте необхідні суттєві зміни організаційного характеру Так, проте необхідне зацікавленість керівництва Ні

Структура основних напрямків діяльності підприємства у 2021 році



Интерфейс сайта ТОВ «Туристична пошта»

Заявка на тур. ID тура: 486226 Закреть X

Albatros Alf Leila Wa Leila 4 ★ **708 \$**
За всех
стоимость тура

Египет, Хургада

Город отправления:	Киев	Тип номера:	Standard Garden View Room
Дата выезда:	07.12.21 вт	Размещение:	2 взр.
Выезд обратно:	13.12.21 пн	Питание:	АИ (Всё включено)
Авиаперелет:	включен	Ночей в туре:	6

Стоимость тура указана за 2-х взрослых [Показать информацию об отеле](#)

Направление	Отправление	Время	Прибытие	Время	В пути	Номер рейса	Авиакомпания	Тип ВС
<input type="radio"/> Киев (КBP) - Хургада (HRG)	07.12.21	02:30	07.12.21	06:30	4:00	QU 4221	Azur Air	B-767
<input type="radio"/> Киев (КBP) - Хургада (HRG)	07.12.21	10:15	07.12.21	14:15	4:00	QU 4223	Azur Air	B-737
<input type="radio"/> Хургада (HRG) - Киев (КBP)	13.12.21	09:30	13.12.21	13:45	4:15	QU 4122	Azur Air	B-737
<input type="radio"/> Хургада (HRG) - Киев (КBP)	13.12.21	15:50	13.12.21	20:05	4:15	QU 4124	Azur Air	B-757

Ваши контактные данные

Имя

Город

Телефон

E-mail

Комментарии:

Наш менеджер-консультант свяжется с Вами для уточнения деталей тура, формы оплаты и способа получения документов, и, если в процессе общения с ним будет найден более выгодный вариант, в этот заказ можно будет внести соответствующие изменения.

Патенти ТОВ «Туристична пошта»



УКРАЇНА



ПАТЕНТ

НА КОРИСНУ МОДЕЛЬ

№ 72994

СПОСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

Видано відповідно до Закону України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі".

Зареєстровано в Державному реєстрі патентів України на корисні моделі **10.09.2012**.

Перший заступник Голови
Державної служби
інтелектуальної власності України

О.В. Янов

