

С.С. Кравцов, к.держ.упр.
Київський національний торговельно-економічний університет
м. Київ
linoslav@hotmail.com

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах посилення ролі інформаційних технологій ключовим ресурсом туристичного підприємства є інформація, основним продуцентом, носієм та користувачем якої є персонал організації. Успіх туристичної компанії все більше залежить від вміння накопичувати та використовувати на унікальні знання організації, тобто застосувати інструменти управління знаннями.

Виходячи з цього метою дослідження постає визначення інструментів реалізації стратегії менеджменту знань на туристичному підприємстві.

Менеджмент знань розглядався в роботах Адлер Ю., Брукінг Е., Городянської Л., Дяченко Т., Каптеревої А., Литвин. В. [1-7]. Проте реалізація менеджменту знань саме на туристичних підприємствах досі не розглядалася і тому потребує дослідження.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства залежить від набутих та накопичених інтелектуальних активів. Проблему представляє формування баз даних та внесення до них неформальних знань – тих, що важко формалізуються. Особливістю туристичного бізнесу є те, що ці знання складають більшу частину усіх знань організації і залишаються у співробітника, якщо він виходить з організації.

Практика вітчизняних турпідприємств показує, що управління знаннями в системі менеджменту організації на сьогоднішній час не сформована, а деякі її елементи представлені фрагментарно. Частково реалізуються лише окремі складові процесу менеджменту знань. Для більшості підприємств є характерним наявність бази знань із неструктурованою інформацією. Розповсюдженою практикою є наявність сформованих на підприємстві «баз даних», які представляють собою пасивний ресурс, тобто сформована база знань не використовується для навчання та формування (генерації) нових знань; має місце слабе усвідомлення керівниками підприємств ролі ключових знань, необхідних для подальшого успіху.

Накопичення бази знань туристичного підприємства за рахунок неформальної частини може здійснюватися мотивовано або примусово. Примусовий спосіб регламентується встановленими процедурами або розпорядчими документами. До таких заходів відноситься певна відповідальність за обов'язкову звітність після

проведених виставок, контактів із клієнтами фірми, реєстрація листування із туроператорами та іншими партнерами, реєстрація методик, програм, що використовуються у процесі роботи. Залежно від конкретної задачі та ситуації обирається певний метод вилучення знань: комунікативний або текстологічний.

Комунікативні методи полягають у контактуванні менеджерів знань із безпосередніми джерелами знань – спеціалістами підприємства. Ця група методів може реалізовуватися активним або пасивним шляхом. Пасивний шлях передбачає, що менеджер знань фіксує в процесі спостереження, розповіді, лекції слабко структуровані та документовані знання спеціаліста у певній галузі знань. Активний шлях – це активне спілкування менеджера знань зі спеціалістами за допомогою методик анкетування, інтерв'ю, діалогу, ділових ігор.

Текстологічні методи передбачають вилучення знань з документів (методик, регламентів) та спеціальної літератури (статей, підручників, монографій тощо). Практичними заходами щодо реалізації системи управління знаннями на туристичному підприємстві є створення певних форм обміну знаннями між співробітниками в процесі міжособистих комунікацій, застосування сучасних технічних засобів, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та створення елементів організаційної культури щодо сприяння створенню організаційного та міжорганізаційного поля знань.

Досягти максимального ефекту від використання інтелектуального капіталу туристичного підприємства можливо за умови провадження стратегії менеджменту знань, тобто довгострокового комплексного плану заходів, спрямованого на трансформацію знань, інформації, досвіду, інтелектуальної власності туристичного підприємства у конкурентоспроможність організації. В рамках реалізації такої стратегії рекомендується застосовувати такі інструменти:

- створення кросфункціональних команд для розв'язання неструктурованих проблем;
- створення системи конкурсів серед співробітників, які впроваджують інновації;
- створення загального безпечного репозитарію, який буде вміщувати в собі бази даних, архіви, документи, файли підприємства;
- створення системи автоматизації процесу внесення клієнтської бази і документації в організації;
- впровадження програмного забезпечення, що підтримує колективну роботу різних користувачів;
- створення медійних інтелектуальних активів, організаційних порталів, дискусійних форумів, вікі, блогів, мереж;
- формування технологій телепрезентацій, які дозволяють користувачам проводити віртуальні зустрічі, обмін досвідом і

використання кращої практики;

- впровадження заходів з інтенсивного обміну знаннями між працівниками, призначення відповідальних за знання (менеджерів знань, брокерів знань і т.п.);

- менторство профільних кафедр університетів у сфері туризму;

- менторство інноваторів у сфері туризму;

- створення окремої інтелектуальної бази кожного співробітника та надання доступу керівництву, запобігання «витікання» особистих напрацювань працівника за межі підприємства;

- використання інтелектуальних активів партнерів;

- формування організаційної культури, спрямованої на створення, обмін і використання знань;

- використання найновішого програмного забезпечення для збереження часу.

Застосування інструментів стратегії менеджменту знань на туристичних підприємствах дасть можливість пов'язати знання організації із її бізнес процесами, активно використовувати потенціал знань окремих працівників та організації в цілому, що дозволить відповідати бізнес середовищу, в якому працює організація, а також активно змінювати його умови. Налагодження процесів управління знаннями сприятиме отриманню певних переваг як для окремих співробітників, так і для організації в цілому.

1. Адлер Ю. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ / Ю. Адлер, Е. Черных // Стандарты и качество. – 2012. – № 6. – С. 48-55.

2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. под ред. Л. В. Ковалик. – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.

3. Городянська Л. В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами / Л. В. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 127-132.

4. Дяченко Т. О. Застосування системи знань як однієї зі складових організаційної культури / Т. О. Дяченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 117-121.

5. Каптерев А. И. Менеджмент знаний: от теории к технологии : научно-метод. пособие / А. И. Каптерев. – М. : Либерей-Библиоформ, 2015. – 296 с.

6. 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).

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