Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Лизин Юрій Русланович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 005.94
(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
Дослідження управління знаннями в ТОВ «Надія»

(назва роботи)

073 - менеджмент
(назва освітньої програми)

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____ЛИЗИН Юрій____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____к.е.н., доц. Вербовська Л.С.
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф.
_____***Кінаш І.П.***
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Лизину Юрію Руслановичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження управління знаннями в ТОВ «Надія»
керівник роботи _к. е. н., доц., _Вербовська Л.С._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 265/7 від 29 квітня 2025 р.__

2. Строк подання студентом роботи _18 червня 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): згідно виданого завдання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ». РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ». Висновок. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Ієрархія та класифікація знань
Слайд 2. Складові поняття «знання»
Слайд 3. Структура працівників ТОВ «Надія»
Слайд 4. Чотири стадії навчання та система кодифікації знань
Слайд 5. Етапи розробки програм дистанційного навчання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Вступ	02.06.25	вик.
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	До 05.06.25	вик
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ»	До 10.06.25	вик
4	РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ»	До 13.06.25	вик
5	ВИСНОВКИ	До 15.06.2025	вик
6	ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	До 16.06.2025	вик
	Термін здачі роботи на кафедру для представлення до захисту	До 18.06.2025	вик

Студент _____ _____Лизин Ю. Р.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____Вербовська Л. С.
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Актуальність бакалаврської роботи зумовлена необхідністю розробки теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо організаційної підтримки управління знаннями суб’єкта господарювання в нестабільних умовах. Зокрема, дослідження охоплює:

- заходи, що сприяють формуванню актуальних потреб для ефективного управління знаннями;
- аналіз основних моделей управління знаннями та обґрунтування доцільності їх застосування на досліджуваному об’єкті;
- визначення сутності та передумов ефективності управління знаннями.

Об'єктом дослідження є процес управління знаннями суб’єкта господарювання, а предметом – теоретичні засади, принципи, методи та практичні аспекти організаційно-інформаційної підтримки управління знаннями.

Метою бакалаврської роботи є комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління знаннями на ТОВ «Надія».

Основні завдання роботи включають:

- встановлення взаємозв’язку між категоріями «дані», «інформація» та «знання» в контексті управління знаннями;
- аналіз підходів до визначення поняття «управління знаннями»;
- систематизацію складових управління знаннями для досліджуваного суб’єкта господарювання;
- аналіз діяльності ТОВ «Надія»;
- аналіз стану управління знаннями в ТОВ «Надія»;
- розробку заходів для вдосконалення управління знаннями.

Ключові слова: управління, знання, персонал, інформація, дані, PESTE-аналіз,

SUMMARY

The relevance of the bachelor's thesis is due to the need to develop theoretical foundations and practical recommendations for organizational support of knowledge management of a business entity in unstable conditions. In particular, the study covers:

- measures that contribute to the formation of current needs for effective knowledge management;

- analysis of the main models of knowledge management and justification of the feasibility of their application at the studied object;

- determination of the essence and prerequisites for the effectiveness of knowledge management.

The object of the study is the process of knowledge management of a business entity, and the subject is the theoretical foundations, principles, methods and practical aspects of organizational and information support of knowledge management.

The purpose of the bachelor's thesis is a comprehensive study of theoretical, methodological and practical aspects of knowledge management at Nadiya LLC.

The main tasks of the work include:

- establishing the relationship between the categories of "data", "information" and "knowledge" in the context of knowledge management;

- analysis of approaches to defining the concept of "knowledge management";

- systematization of knowledge management components for the studied business entity;

- analysis of the activities of LLC "Nadiya";

- analysis of the state of knowledge management in LLC "Nadiya";

- development of measures to improve knowledge management.

Keywords: management, knowledge, personnel, information, data, PESTE-analysis,

ЗМІСТ

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність поняття «знання» та його роль в управлінні організацією

1.2 Управління знаннями в сучасних умовах

1.3 Стратегії управління знаннями в організації

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Надія» та аналіз внутрішнього середовища

2.2 Аналіз зовнішнього середовища та PESTE-аналіз ТОВ «Надія»

2.3 Аналіз управління знаннями в ТОВ «Надія»

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ»

3.1 Обґрунтування проєкту з забезпечення ефективності впровадження управління знаннями в ТОВ «Надія»

3.2 Оцінка економічної ефективності проєкту

ВИСНОВОК

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Основою конкурентної переваги будь-якого підприємства є ефективне використання наявних ресурсів. Важливим фактором успішної конкурентної боротьби є здатність суб’єкта господарювання отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати та застосовувати знання. Сьогодні набуття нових знань і технологій, зокрема альтернативних способів використання ресурсів, визначає не лише конфігурацію, а й вартість інших факторів діяльності.

В умовах сучасного функціонування підприємств особливого значення набуває інформаційний аспект управління знаннями, що передбачає впровадження систем інформаційного забезпечення.

Актуальність бакалаврської роботи зумовлена необхідністю розробки теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо організаційної підтримки управління знаннями суб’єкта господарювання в нестабільних умовах. Зокрема, дослідження охоплює:

- заходи, що сприяють формуванню актуальних потреб для ефективного управління знаннями;
- аналіз основних моделей управління знаннями та обґрунтування доцільності їх застосування на досліджуваному об’єкті;
- визначення сутності та передумов ефективності управління знаннями.

Об'єктом дослідження є процес управління знаннями суб’єкта господарювання, а предметом – теоретичні засади, принципи, методи та практичні аспекти організаційно-інформаційної підтримки управління знаннями.

Метою бакалаврської роботи є комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління знаннями на ТОВ «Надія».

Основні завдання роботи включають:

- встановлення взаємозв’язку між категоріями «дані», «інформація» та «знання» в контексті управління знаннями;

- аналіз підходів до визначення поняття «управління знаннями»;
- систематизацію складових управління знаннями для досліджуваного суб’єкта господарювання;
- аналіз діяльності ТОВ «Надія»;
- аналіз стану управління знаннями в ТОВ «Надія»;
- розробку заходів для вдосконалення управління знаннями.

Методи дослідження базуються на концептуальних положеннях теорії управління, а також на сукупності пізнавальних засобів, методів і прийомів, застосованих у процесі аналізу. Теоретичне підґрунтя роботи сформоване на основі праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління знаннями.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність підприємств, наукові розробки, статистичні та аналітичні матеріали.

Наукова новизна отриманих результатів полягає як у теоретичних, так і в практичних аспектах дослідження.

Бакалаврська робота має науково-дослідницький характер, є самостійним і завершеним науковим дослідженням.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, 60 сторінок основного тексту, 17 таблиць, 14 рисунків та 41 використаного джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність поняття «знання» та його роль в управлінні організацією

У сучасному світі знання є ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність організацій. Як зазначав Р. Кларк, «перемагають ті, хто постійно навчається і здобуває нові знання», а У. Черчіль додавав, що «справжнє багатство майбутнього – це інтелектуальне багатство». Знання дозволяють організаціям розвивати компетенції, створювати інноваційні продукти та забезпечувати стійку конкурентну перевагу [1].

Управління знаннями – це систематичний процес створення, накопичення, використання та поширення знань для досягнення стратегічних цілей організації. За визначенням Буковіца В. Р. та Уільямса Р. Л., управління знаннями – це «процес накопичення організаційного багатства через використання інтелектуальних активів, заснованих на знаннях». Такі активи включають не лише особисті знання працівників, а й організаційні процеси, системи, культуру, інтелектуальну власність та бази даних. На відміну від фізичних чи фінансових активів, знання часто залишаються поза увагою традиційного обліку, що ускладнює їх оцінку та управління [4].

Відповідно до Скирме Д. Ж., управління знаннями — це «чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов’язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації». Руглес Р. стверджував, що «управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею» [22].

Однак поняття «знання» потребує чіткого розмежування з іншими категоріями, такими як дані та інформація, через їхню концептуальну

близькість. Згідно з ієрархією знань (рис. 1.1), дані – це формалізовані факти, інформація – це структуровані дані в певному контексті, а знання – це осмислена інформація, виражена у вигляді досвіду, навичок, уявлень чи теорій, що застосовується для вирішення завдань [22].



Рисунок 1.1 – Ієрархія знань

Джерело: [22; 23]

- Дані: формалізовані факти, представлені поза контекстом.
- Інформація: структуровані дані, подані в контексті.
- Знання: адекватне відображення інформації у свідомості людини у вигляді понять, суджень, теорій.

Знання, за Робертс-Уітт С. Л., – це «систематичне управління ключовими для організації знаннями та пов’язаними процесами їх створення, збору, організації, поширення й використання». Румизен М. К. підкреслює, що управління знаннями спрямоване на створення цінності через активне використання досвіду та ноу-хау як всередині, так і поза організацією [].

Класифікація знань є важливою для їхнього ефективного управління. Знання поділяються за різними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація знань організації

Ознака	Види знань
Рівень абстрагованості	Теоретичне («знати що»), практичне («знати як»)
Рівень формалізації	Явне (експліцитне), неявне (імпліцитне)
Джерело походження	Зовнішнє, внутрішнє
Предметно-функціональна сфера	Економічні, соціальні, політичні
Часовий горизонт	Стратегічні, тактичні, оперативні
Суб'єктивна належність	Індивідуальні, групові, організаційні

Джерело: [13]

Особливу увагу приділяють розмежуванню явних і неявних знань. Явні знання легко кодифікуються та передаються (наприклад, у документах чи базах даних), тоді як неявні знання – це інтуїція, досвід, навички, які важко формалізувати. За Поланьї М., неявні знання мають особистий характер і залежать від контексту, що ускладнює їх передачу. Нонака І. та Такеучі Х. наголошують, що трансформація неявних знань у явні є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності.

Сучасна класифікація знань, що базується на підході Аристотеля, включає [24; 25]:

- Знати що (know-what): факти, близькі до інформації.
- Знати чому (know-why): принципи та закони, важливі для наукоємних галузей.
- Знати як (know-how): практичні навички та вміння.
- Знати хто (know-who): знання про експертів і мережі контактів.

Вперше термін «управління знаннями» було використано у 1986 р. у виступі Віга Карла на конференції ООН, у контексті ІТ-рішень, спрямованих на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії. Даний «інформаційно-технологічний» підхід домінував до початку 2000 рр., коли з'ясувалося, що між управлінням інформацією та управлінням знаннями існує суттєва різниця [23].

Починаючи з 2000 р. активного вивчення набули концептуальні засади

управління знаннями, прикладні аспекти впровадження системи управління знаннями на підприємстві, розробки програм розвитку персоналу, досліджується стратегічний аспект управління знаннями.

Основні етапи розвитку усвідомленого управління знаннями наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні етапи розвитку управління знаннями

Етап	Події
1959 – 1985 рр.	Формування концепції постіндустріального суспільства, зародження концепції «управління інформацією», введення в обіг понять: «працівник знань».
1986 – 1995 рр.	Ведення в обіг поняття управління знаннями (knowledge management). Виділення трьох підходів до концепції «управління знаннями», а саме: скандинавського (європейського), американського та японського. Перший досвід практичної реалізації концепції управління знаннями.
1996 – … рр.	Розповсюдження концепції управління знаннями в усі галузі народного господарства, запуск проекту «Банк знань», поява перших спеціалізацій по управлінню знаннями.

Джерело: [26]

Знання є результатом творчої праці, що формує інтелектуальний капітал організації. За Друкером П., знання – це ресурс, який поряд із капіталом і працею визначає економічну цінність бізнесу. Таким чином, знання – це не просто інформація, а осмислена сукупність досвіду, навичок і мудрості, що забезпечує інноваційний розвиток.

1.2 Управління знаннями в сучасних умовах

У XXI столітті знання стали основою економіки знань, що характеризується як постіндустріальна, мережева та інформаційна. У динамічному й нестабільному зовнішньому середовищі знання є ключовим інструментом адаптації до змін і забезпечення конкурентоспроможності. Зміни, зазвичай сприйняті як загрози, у контексті управління знаннями розглядаються як можливості для розвитку.

Управління знаннями – це стратегічний процес, спрямований на створення, накопичення, використання та поширення знань для реалізації цілей

організації. Воно охоплює:

- Нормативний рівень: формування організаційної культури, бачення та політики.
- Стратегічний рівень: розробку довгострокових програм для розвитку ключових компетенцій.
- Оперативний рівень: процеси створення, кодифікації, захисту та передачі знань.

Управління знаннями (УЗ) – це процес збору, курування, організації, обміну та ефективного застосування знань та інформації організації. Воно допомагає компаніям досягати своїх організаційних цілей, найкращим чином використовуючи знання [27].

Управління знаннями полягає в тому, щоб донести потрібну інформацію до потрібної людини у потрібний час .

Кінцева мета управління знаннями як дисципліни полягає в тому, щоб забезпечити культуру безперервного навчання та забезпечити вільний потік знань по всій організації. Щоб зробити це можливим, управління знаннями зосереджується на таких завданнях:

- Визначення того, де і в якій формі існують знання;
- Оцінювання, уточнення та документування цих знань;
- Забезпечення доступності отриманих знань для людей, коли вони їм потрібні;
- Сприяння культурі обміну знаннями та навчання;
- Пошук способів постійного отримання нових релевантних знань.

Управління знаннями сприяє швидкій реакції на зміни, розвитку інновацій і підвищенню ефективності. Воно включає мотивацію працівників до обміну знаннями, створення інформаційних систем для їхньої циркуляції та формування культури довіри. За І. Нонакою та Х. Такеучі, успішне управління знаннями залежить від спірального процесу конверсії знань: соціалізації (передача неявних знань), екстерналізації (формалізація знань), комбінації (об’єднання знань) та інтерналізації (освоєння знань) [28].

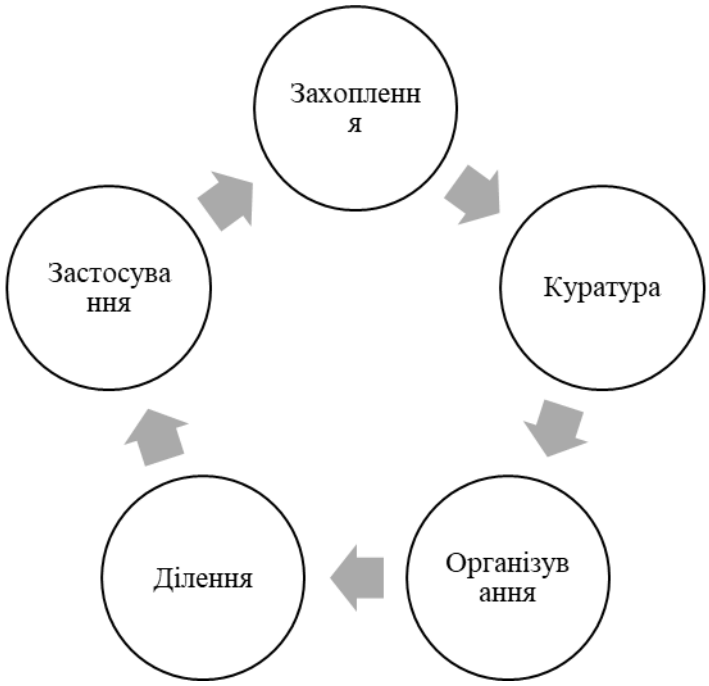


Рисунок 1.2 - Цикл управління знаннями

Джерело: [15]

Соціалізація — це процес поширення неявних знань, який часто відбувається через спільний досвід, наприклад, спільне проведення часу, робота в одному середовищі та неформальні соціальні зустрічі. Прикладом є традиційне учнівство, коли підмайстри отримують неявні знання, необхідні для їх ремесла, через практичний досвід, а не з письмових посібників [28].

Екстерналізація — це процес артикуляції неявних знань у явні знання. Коли неявні знання стають явними, ними можуть ділитися інші, і вони стають основою нових знань. Приклади включають співробітників, які вдосконалюють виробничий процес, формулюючи неявні знання, накопичені завдяки досвіду роботи [28].

Комбінація — це процес перетворення явних знань у більш складні та систематичні набори явних знань. Явні знання збираються всередині або за межами організації, а потім комбінуються, редагуються або обробляються для формування нових знань. Нові явні знання потім доступні іншим членам організації, а також зовнішній аудиторії [28].

Інтерналізація — це процес перетворення явних знань у неявні. Наприклад, у навчальних програмах нові співробітники можуть прочитати про свою роботу та організацію та включити ці ідеї шляхом роздумів у свою неявну базу знань. Коли знання інтерналізуються, вони стають частиною неявної бази знань індивіда у формі спільних ментальних моделей або технічного ноу-хау. Неявні знання, накопичені на індивідуальному рівні, можуть запустити нову спіраль створення знань, якщо ними ділитися з іншими через соціалізацію [28].



Рисунок 1.3 – Управління знаннями

Джерело: [29; 30]

Найкращим зображенням для розуміння того, з чого складається управління знаннями, досі залишається графіка, розроблена IBM для своїх консультантів з управління знаннями, яка базується на розмежуванні між збиранням матеріалів (контенту) та об`єднанням людей.

В таблиці 1.3 представлено управління змінами (приклад компанії IBM).

Таблиця 1.3 – Графіка управління знаннями

	ЗБІРАННЯ (МАТЕРИАЛІВ) ТА **КОДИФІКАЦІЯ**	ЗВ'ЯЗОК (З ЛЮДЬМИ) ТА **ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ**
1	2	3
Спрямований пошук інформації та знань ЕКСПЛОЙТ	• Бази даних, зовнішні та внутрішні • Архітектура контенту • Підтримка інформаційних послуг (потрібне навчання) • найкращі практики data mining /	• спільнота та навчання • довідники, «жовті сторінки» (пошукові довідники) • інструменти для проведення досліджень та фасилітації, програмне забезпечення для

	отримані уроки / аналіз після вжитих заходів	групової роботи • групи реагування
	(УРОЖАЙ)	**(РЕМІНЬ)**
ВИПАДКОВІСТЬ ТА ПЕРЕГЛЯД ДОСЛІДЖУЙТЕ	• Культурна підтримка • поточні профілі обізнаності та бази даних • вибір елементів для сповіщень / push-повідомлень • найкращі практики аналізу даних	• Культурна підтримка • простори – бібліотеки та лаунжі (буквальні та віртуальні), культурна підтримка, засоби групової роботи • поїздки та відвідування зустрічей
	(ПОЛЮВАННЯ)	**(ГІПОТЕЗА)**

Джерело: [31]

Отже, найважливішою метою управління знаннями є фіксація та надання доступу до інформації та знань, які, так би мовити, є в головах людей і ніколи не були чітко зафіксовані, щоб їх могли використовувати інші співробітники організації.

1.3 Стратегії управління знаннями в організації

Управління знаннями – складний та специфічний процес, що включає різні аспекти продукування, зберігання, поширення та використання знань. Очевидно, що кількість та характер складників системи управління знаннями значною мірою залежить від типу власності, організаційної структури, номенклатури продукції, виду діяльності, якою займається підприємство. Особливість підприємств промислового комплексу України полягає у їх специфічній організаційній структурі (наявність науково-дослідних, конструкторських відділів тощо), яка сприяє продукуванню технологій та продуктів, в основу яких покладено знання [32].

Однією із головних особливостей підсистеми є наявність на підприємстві окремої посади – менеджера з управління знаннями (knowledge manager), що має на меті забезпечити ефективне управління у рамках відповідності розвитку системи знань на підприємстві стратегічним та оперативним (тактичним) цілям підприємства [32].

Однією з основних стратегічних цілей підприємства має бути одержання

конкурентних переваг за рахунок управління знаннями через інноваційний розвиток. Таким чином, забезпечення інноваційного розвитку має здійснюватися за рахунок розкриття інноваційного потенціалу, що можливо лише за умови ефективного управління знаннями [32].

Менеджмент знань пов'язаний з організацією доступу до знань і роботи з ними. Тому можна розглядати знання в аспекті стосунку до КМ: до, під час або після діяльності, пов'язаної з менеджментом знань. На основі підходу І. Нонаки розроблено стратегії менеджменту знань з урахуванням позиції знань щодо учасників організації та ступеня їх формалізації (кодифікації).

Одна зі стратегій МЗ – стратегія поштовху, або підхід кодифікації, полягає в активному управлінні знаннями, з ухилом до явного кодифікування в сховище явних знань, наприклад бази даних та знань. У межах такої стратегії передбачено, що для отримання знань необхідне надання доступу до сховищ знань відповідним особам [28].

Впровадження управління знаннями потребує адаптації організаційної структури, культури та інформаційних систем. За моделлю KPMG, цей процес проходить п'ять етапів [33]:

1. Хаос: відсутність зв'язку між управлінням знаннями та цілями організації.
2. Усвідомлення: перші проєкти без формалізації.
3. Націлювання: впровадження процедур та інструментів.
4. Управління: повне використання системи з подоланням бар'єрів.
5. Системна інтеграція: повна формалізація та створення додаткової вартості.

Управління знаннями в організації вимагає поєднання інтелектуального потенціалу з технологіями, що підтримують прийняття рішень. Воно є не лише інструментом управління майбутнім, а й основою для радикальних змін у мисленні та підвищенні якості діяльності:

– Формалізовані знання: документовані, доступні для передачі (20% знань організації).

– Неформалізовані знання: інтуїтивні, важко кодифіковані (80% знань).

– Обмін знаннями: постійна циркуляція знань через технологічні та організаційні інструменти.

– Одинаки: ізольовані, з високими витратами на НДДКР, вузькою базою знань і повільним циклом.

– Дослідники: створюють або купують радикальні знання для забезпечення конкурентних позицій.

– Експлуататори: використовують власні знання, фокусуючись на інкрементному навчанні.

– Інноватори: комбінують власні та запозичені знання, поєднуючи радикальні та інкрементні зміни.

Типологія 2: Процес і область знань

– Посилення: трансфер існуючих знань.

– Розширення: створення нових знань на основі існуючих.

– Адаптація: трансфер нових знань.

– Дослідження: створення нових знань у новій області.

Типологія 3: Інші стратегії

– Запозичення: придбання знань.

– Копіювання: відтворення чужих знань.

– Імітація: адаптація чужих рішень.

– Піонерні розробки: створення унікальних знань.

На рисунку 1.4 представимо стратегію накопичення знань (рис. 1.4),

Область знань \ Процес	Трансфер	Створення
Існуючі знання	Посилення	Розширення
Нові знання	Адаптація	Дослідження

Рисунок 1.4 – Стратегії накопичення знань

Джерело: [8]

За Пробстом Г., Раубом С. і Ромхардтом К., управління знаннями поділяється на три рівні:

- Нормативний: формування політики та культури.
- Стратегічний: розробка довгострокових програм.
- Оперативний: створення, обробка та використання знань.

Таблиця 1.4 – Управління знаннями на трьох рівнях

Рівень	Структури	Дії	Поведінка
Нормативне	Правові положення	Політика, бачення, місія	Інноваційна культура, обмін знаннями
Стратегічне	Оргструктури, системи управління	Формування компетенцій, співпраця	Фокус на управлінні знаннями
Оперативне	Процеси, інфраструктура знань	Проєкти, створення баз даних	Обмін і використання знань

Моделі управління знаннями, такі як «вгору-вниз», «вниз-вгору» та «середина-верх-низ» (Нонака і Такеучі), підкреслюють важливість гнучкості та самоорганізації в обміні знаннями. Вони сприяють створенню спіралі знань, що забезпечує безперервне вдосконалення.

В таблиці 1.5 представимо найбільш розповсюджений як серед теоретиків, так і практиків управління знаннями розподіл стратегій управління знаннями запропонований Хансеном М. [34]

Таблиця 1.5 - Стратегії управління знаннями за Хансеном М.

	Стратегія кодифікації	Стратегія персоналізації
1	2	3
Конкурентна стратегія	Забезпечення якісних і оперативних послуг на основі повторного використання кодифікованих об’єктів знань	Забезпечення творчих, аналітичних послуг у вирішенні складних стратегічних проблем на основі здійснення фахівцями/експертами обміну своїми індивідуальними знаннями й досвідом
Економічні основи	Повторне використання інформації. Інвестування коштів у створення об'єктів знань і подальша їх амортизація шляхом повторного використання. Стратегія більших обсягів і високих загальних доходів організації	В основі експертні знання. Висока вартість індивідуалізованих послуг вирішення унікальних проблем клієнтів. Стратегія високої норми прибутку

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Сутність стратегії управління знаннями	«Людина – документи». Створення й впровадження електронної системи документообігу, що забезпечує кодифікацію, зберігання, розповсюдження і повторне використання знань	«Людина – людина». Створення і розвиток (неформальних) мереж взаємозв'язків людей (експертів, клієнтів тощо), для передачі неявного знання
Інформаційні технології (ІТ)	Значні інвестиції в ІТ. Ціль: забезпечити й полегшити доступ до джерел знань	Помірні інвестиції в ІТ. Ціль: сприяти діалогу й обміну неявними знаннями
Управління персоналом	Великі команди консультантів зі значною кількістю менш досвідчених співробітників Залучення випускників ВНЗ, схильних до роботи зі стандартизованим, кодифікованим знанням, повторному застосуванню раніше розроблених рішень, рутинної роботи. Навчання і підготовка кадрів здійснюється в групах, а також за допомогою дистанційні технології. Заохочення за використання і розширення баз даних/знань	Невеликі команди з малою кількістю менш досвідчених співробітників. Залучення випускників програм МВА, схильних до самостійного вирішення складних і неоднозначних проблем, із достатнім рівнем компетенцій роботи в умовах невизначеності. Підготовка кадрів здійснюється на основі навчання один-на-один («учитель – учень»). Заохочення за обмін знаннями «людина – людина»
Приклади компаній	Andersen Consulting; Ernst & Young;	Dell McKinsey & Company; Boston Consulting Group; Bain & Company; Hewlett-Packard

Джерело: [34]

Отже, управління знаннями є стратегічним інструментом, що забезпечує адаптацію організацій до змін і формування конкурентних переваг. Знання – це осмислена сукупність інформації, досвіду та навичок, що створює інтелектуальний капітал. Їх класифікація (явні/неявні, теоретичні/практичні, індивідуальні/організаційні) дозволяє ефективно управляти цим ресурсом.

Управління знаннями охоплює різні рівні управління, сприяючи створенню культури обміну знаннями та інновацій. Стратегії накопичення знань (посилення, розширення, адаптація, дослідження) визначають підходи до генерації та використання знань, що є основою для розвитку організацій в умовах інформаційного суспільства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Надія» та аналіз внутрішнього середовища

ТОВ «Надія» знаходиться за адресою, м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 40. Сайт ТОВ «Надія»: https://www.nadiyahotel.com/ [35]

В даний час ТзОВ «Фірма «Надія» – це багатофункціональний майновий комплекс, з правом найму робочої сили, що функціонує на принципах повної економічної і правової самостійності та здійснює свою діяльність у певних сферах діяльності, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Види діяльності ТОВ «Надія»

Код	Вид діяльності
55.10 (Основний вид діяльності)	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
10.13	Виробництво м'ясних продуктів
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
43.21	Електромонтажні роботи
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
71.11	Діяльність у сфері архітектури

Джерело: сформовано автором на основі [35; 36]

В структурі ТзОВ «Фірма «Надія» найбільш знаним місцем і популярним серед туристів є Готель «Надія», який є найбільшим готелем міста Івано-Франківська. За результатами міжнародної премії International Hospitality Awards 2018 Готель «Надія» визнано найкращим бізнес-готелем *** Європи.

Оцінка готелю складалася з рейтингу на найбільших світових сайтах - Booking.com і Trustyou.com, а також оцінювання незалежного експертного журі [35].

В ТзОВ «Фірма «Надія» та готелі «Надія» споживач може отримати наступні послуги на різний смак [36]:

- 244 номери (380 місць), безкоштовний Wi-Fi, сніданок - шведська лінія;
- автостоянка на 150 місць (охороняється цілодобово);
- 4 конференц-залів із сучасним обладнанням;
- бізнес-центр;
- ресторан «Надія» - зал «Національний», зал «Європейський», зал «Банкетний», тераса-гриль;
- кейтеринг - виїзне обслуговування;
- салон краси «Надія»;
- продуктовий магазин-кафе «Делікатес»»
- парфум-бутік «Для Тебе»;
- туроператор «Надія» (цікаві екскурсії по місту та області, відпочинок за кордоном);
- послуги перекладачів;
- організація трансферів;
- прокат авто.

Здійснимо оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища, також проаналізуємо середовище конкурентів, які дозволять нам правильно обрати заходи відповідно до запропонованої теми.

Основними факторами внутрішнього середовища на ТОВ «Надія» є місія, цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Розглянемо їх детальніше [37].

Місія: «Люди – для людей, ми вбачаємо свою місію в покращенні життя наших громадян» .

Принципи ТОВ «Надія»: «Ми розділяємо загальні принципи розвитку людства, які визначені за тисячоріччя до нашого народження. Це - добро, чесність та справедливість. Ми прагнемо ставитися до інших так, як хотілося б, щоб ставилися до нас».

Основні цінності ТОВ «Надія». Ми хочемо об’єднувати в своїй компанії тих, хто поділяє наші принципи та цінності».

Для нас важливо, щоб кожний співробітник мав можливість брати участь у

прийнятті рішень, які йому цікаві, та був зацікавлений результатами своєї роботи.

Піклуйся про своїх співробітників, й вони піклуватимуться про наших клієнтів та нашу компанію.

Немає людей, які не помиляються - є люди, які зупиняються.

Основними цілями ТОВ «Надія» є наступні [38]:

–мінімізація витрат на закупівлю сировини та інших продуктів;

–перетворення продукції та послуг ТОВ «Надія» в продукцію та послуги масового споживання і користування за рахунок ефективної цінової політики;

–підвищення репутації організації серед споживачів і вдосконалення іміджу для підвищення привабливості товарів та послуг;

–встановлення цін з урахуванням умов конкуренції і потреб підприємства.

Кожний підрозділ ТОВ «Надія» виконує покладені обов'язки згідно посадових інструкцій, працює з віддачею на прибуток підприємства. Турбота про розвиток підприємства, соціальної сфери покладено на керівників даного підприємства-директора і бухгалтера. Ці особи мають право першого підпису та відповідають за господарський стан підприємства. Щомісячно, бухгалтер повідомляє директора про фінансові результати, а також про перспективи одержання прибутку за рахунок найбільш ефективного використання основних фондів, обігових коштів, товарів [37].

Однією з найголовніших підсистем підприємства роздрібної, оптової торгівлі та водночас функціональним полем операційного менеджменту є *операційна система (технологія продажу)*, що являє собою відкриту самостійну систему, органічне поєднання елементів та зв'язків якої забезпечує задоволення потреб кінцевого споживача у належному обслуговуванні.

Керівництво ТОВ «Надія» намагається досягнути високої якості та досконалості в усьому. *Працівники* відіграють вирішальну роль в досягненні успіху досліджуваного нами ТОВ «Надія». Тому тут надається кожному співробітнику максимально розкрити свій потенціал. Відчувається піклування про працівників, надаючи цілу низку привілеїв та розуміння потреби в

здоровому балансі між роботою та сімейним життям.

Головними завданнями професійної орієнтації на ТОВ «Надія» є: формування переважно у молодої частини працівників особистісних орієнтацій та інтересів з урахуванням потреб даного підприємства; приведення особистісних орієнтацій молоді у відповідність з можливостями їх реалізації, тобто пошук оптимального поєднання особистих побажань та потреб на ТОВ «Надія».

2.2 Аналіз зовнішнього середовища та PESTE-аналіз ТОВ «Надія»

В сучасних умовах господарювання на підприємство впливає багато факторів, так як: економічні, політико-правові, екологічні, соціальні та техніко-технологічні. Наше підприємство не є винятком, а тому на нього також значною мірою впливають дані фактори, а саме: нестабільність економіки України, різноманітні політичні конфлікти, часті зміни законодавства, природне середовище, науково-технічний прогрес, демографічні проблеми, які пов'язані з низькими темпами народжуваності і старіння населення, соціально-культурний фактор тощо.

Розглянемо деякі з них:

PESTE-фактори

Політичні і правові фактори (Р):

1 Нестабільна політична ситуація в країні.

2 Недосконалість державної політики в області інвестування.

3 Високі митні бар'єри, візові режими.

4 Фрагментарність законодавства.

5 Неефективна практика виконання існуючого законодавства.

6 Несталість щодо питань державного контролю акцизних товарів.

Економічні фактори (Е)

1 Уповільнення темпів інфляції.

2 Ріст купівельної спроможності гривні.

3 Сприятлива для України зовнішньоекономічна кон'юнктура.

4 Високі світові ціни на товари продуктового експорту.

5 Стабілізація економічного росту.

6 Поліпшення діяльності банківської системи.

7 Підвищення цін на енергоносії.

8 Зменшення обсягів прибутку підприємств і організацій.

9 Недосконаліть оподатковування.

Соціальні фактори (S):

1 Спад реальних грошових доходів населення.

2 Ріст схильності населення до організованих заощаджень.

3 Ріст числа кваліфікованих фахівців унаслідок підвищеної уваги молоді до освіти.

4 Вивчення і застосування закордонного досвіду і використання ефективних методів управління людськими ресурсами.

5 Особлива увага приділяється удосконалюванню системи трудових відносин на основі соціального партнерства і реформування трудового законодавства.

6 Соціальна незахищеність населення.

7 Відсутність сприятливих економічних умов, що дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання.

8 Високий рівень смертності чоловіків у працездатному віці.

9 Недостача молодих кваліфікованих робітників.

Технологічні і технічні фактори (T):

1 Поява сучасних технологій, нових форм торгівлі і високоефективного устаткування.

2 Вкладення інвестицій в удосконалення технологічного процесу і модернізацію устаткування.

3 Поступова активізація зусиль Уряду, орієнтованих, на підтримку малого та середнього бізнесу.

4 Впровадження програм інформатизації і розвитку економічної

діяльності на основі інтернет-технологій і інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції.

5 Висока енергоємність продукції.

6 Критичний стан виробничої інфраструктури.

7 Наявність незавантажених технологічно ефективних потужностей, кваліфікованих кадрів, науково-технічних заділів і т.п.

8 Низька інноваційна активність і невисокі темпи розвитку високотехнологічного сектора економіки.

9 Можливість використання конкурентами сучасних технологій (у тому числі інформаційних), що дозволяють зайняти більш вигідне положення на ринку.

Екологічні фактори (Е):

1 Ріст популярності і впровадження на підприємствах екологічного менеджменту.

2 Ріст екологічної і соціальної відповідальності.

3 Усвідомлення проблеми екологічного неблагополуччя і розуміння необхідності створення в країні системи екології, що повинна включати механізми влади, наукомісткі технології, систему знань про об'єктивну екологічну небезпеку.

4 Низькі темпи розвитку високотехнологічного, трудового, сучасного та екологічно безпечного бізнесу, що визначає прогрес в екологічній сфері.

5 Вітчизняні зношені основні фонди, «старіюча» у ході реформ інфраструктура — джерело росту числа техногенних аварій.

6 Ріст порушень природоохоронних норм.

7 Темпи спустошення українських надр набагато перевищують приріст розвіданих запасів.

Аналіз PESTE – факторів дозволяє зробити висновок про те, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища непрямого впливу носить у цілому досить сприятливий характер. Найбільшу загрозу для ТОВ «Надія» представляють економічні фактори. Саме на подолання погрози з боку

економічних факторів підприємству варто направити свої сильні сторони. Технологічні, політичні і соціальні фактори дають підприємству помірні можливості, що воно в силах реалізувати, якщо правильно направить на це свої сильні сторони, а також, якщо зуміє використовувати ці можливості для посилення своїх слабких сторін.

Вивчення думки споживачів послуг дозволяє зрозуміти потреби, і на який продукт чи послугу спрямувати зусилля, щоб задовольнити потенційних клієнтів /споживачів ТОВ «Надія».

Споживачами послуг є, як юридичні так і фізичні особи, суб'єкти господарювання різних форм власності потреби яких ТОВ «Надія» максимально прагне задовільнити.

Сучасний споживач досить вимогливий, тому необхідно слідувати за трендами, які є вимогою часу [12]:

- перший тренд і вимога часу - туристи прагнуть отримувати повний набір послуг найвищого рівня в одній локації, тобто у готелі гість має мати можливість отримати послуги проживання, харчування, салону краси, конференц-сервісу, трансферу, екскурсії по місту;

- другий тренд - це зацікавленість туристів у локальних особливостях - гостям цікаво відвідати майстер-класи автентичних ремесл, власноруч виготовити якусь річ або приготувати кулінарну національну страву поруч з українськими ґаздинями. У нашому готелі ми надаємо послуги автентичних майстер класів!

- третій тренд - гості з кожним роком стають все більш вибагливими і обізнаними. Ми, у свою чергу, намагаємося знайти індивідуальний підхід до кожного гостя, максимально задовольнити його бажання і подарувати хороший настрій і незабутні спогади.

Підприємство співпрацює з багатьма постачальниками – виробниками. Основним вимогами при виборі постачальників керівництво ТОВ «Надія» вважає: своєчасні поставки та дотримання вимог та контрактів.

Проаналізуємо *конкурентів* та опишемо переваги та спеціалізацію за

споживачами:

–«Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ»;

– «Станіславів»;

– «GRAND HOTEL ROXOLANA»;

– «Silver»;

–«Нива»;

–інші приватні підприємства та заклади.

На діяльність ТОВ «Надія» впливають *уряд України та державна влада:* Кабінет Міністрів України, Державна податкова адміністрація України, Івано-Франківська міська рада, пожежна служба, санепідемстанція, відділ архітектури, тощо. ТОВ «Надія» дотримується вимог, створених даними державними органами. Облік на ТОВ «Надія» ведеться з дотриманням *чинного законодавства*, та нормативних документів, що регламентують її діяльність.

Підприємство співпрацює з багатьма *банками.* Найбільшим є «Райфайзенанк Банк Аваль», який здійснює платіжне обслуговування даного підприємства в Україні, проводить операції з обміну валют, надає фінансові ресурси, здійснює касове та розрахункове обслуговування та надає інші банківські послуги ТзОВ «Фірма «Надія».

Зведений профіль середовища ТОВ «Надія» подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Зведений профіль середовища ТОВ «Надія»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
1	2	3	4	5
Середовище поста-чальників	1 Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі 2 Кількість і концентрація постачальників 3 Розмір витрат постачальника при зміні покупця 4 Ступінь спеціалізації покупця в придбанні сировини	9 9 6 6		
Середовище посередникі в	1 Рівень кваліфікації посередників 2 Рівень спеціалізації посередників	6 6	1 Ціни послуг посередників	-9

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Середовище контактної аудиторії	1 Можливість використання послуг ЗМІ 2 Можливість одержання кредиту з боку постачальників 3 Вплив банків	6 6 9		
Клієнтське середовище	1 Ступінь залежності покупця від продавця 2 Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем 3 Рівень інформованості покупця 4 Вартість «переходу» до іншого продавця 5 Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів 6 Готовність покупців до використання продукції і послуг 7 Ступінь впливу виробленої продукції на якість чи споживання клієнтів 8 Мотивація покупки 9 Прихильність споживачів до торгової марки	9 9 6 9 9 9 8 7 9	1 Ступінь залежності продавця від покупця 2 Рівень доходів цільових груп покупців 3 Рівень зворотної інтеграції зі споживачами 4 Оцінка якості обслуговування споживачами 5 Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, приступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	-9 -6 -6 -9 -7
Конкурентне середовище	1 Імідж, досвід 2 Фінансовий стан 3 Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів 4 Наявність висококваліфікованих кадрів 5 Фінансові цілі 6 Існуючі цінності і норми в організації 7 Системи контролю і стимулювання 8 Система бухгалтерського й управлінського обліку	9 6 9 9 6 9 6 9	1 Частка ринку, що обслуговується 2 Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін 3 Рівень сервісного обслуговування 4 Види і кількість реклами 5 Рівень планування 6 Структура організації 7 Типи керівників і стиль керівництва 8 Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	-6 -6 -6 -9 -9 -6 -6 -9

ТОВ «Надія» є відносно відокремленою структурою в комунікаціях, в зв'язку тощо. ТОВ «Надія» має власне виробництво, складські та офісні приміщення, тому визначеного впливу *організацій - конкурентів* не зазнає.

Докладний аналіз макро- і мікросередовища компанії дозволяє зробити висновки щодо подальшого вдосконалення своєї діяльності, які компанія повинна враховувати у своїй діяльності.

2.3 Аналіз управління знаннями в ТОВ «Надія»

Проаналізуємо кожну з складових процесу управління персоналом ТОВ «Надія».

1 Аналіз персоналу. Загальний аналіз персоналу підприємства працівниками визначається шляхом співставлення фактичної та планової чисельності працівників. При цьому окремо виділяють склад і структуру персоналу. Показники зміни чисельності та структури персоналу занесено в таблицю 2.3.

Чисельність персоналу ТОВ «Надія» протягом 2022-2024 років мала тенденцію до зростання. У 2022 році вона зросла на 20,69% відповідно рівня , про це свідчать , які представлено у таблиці 2.3, і у 2024 року відбулося збільшення чисельності персоналу на 2 особи.

У 2023 році відбулось зменшення чисельності на 2 особи, що склало 6,71% спаду порівняно з попереднім періодом за рахунок звільнення трьох спеціалістів. Порівняно з 2022 роком чисельність персоналу зросла на 4 особи, що становило 13,79% приросту порівняно з базисним роком.

Щодо коефіцієнта забезпеченості підприємства людським ресурсами, то найвище його значення спостерігалося у 2023 році, що пояснюється перевищенням фактичної чисельності над плановою на 1 люд. через позапланове збільшення чисельності 2 службовців. В усіх роках спостерігається повне забезпечення трудовими ресурсами [43].

З метою встановлення змін у складі працівників важливо встановити структурні співвідношення категорій персоналу.

Аналізуючи дані таблиці 2.3 слід відмітити, що найбільшу питому вагу в чисельності персоналу займають робітники. Протягом 2022-2024 років частка

робітників в структурі персоналу у 2023 році зменшилась, а у 2024 році зросла. Питома вага робітників зросла на 40% у 2024 році в порівнянні з базовим.

Таблиця 2.3 - Зміна чисельності та структури персоналу ТОВ «Надія»

Показник	Роки	Фактична чисельність,ос.	Планова чисельність, ос.	Коефіцієнт забезпеченості, Кзаб	Питома вага, %	Зміна чисельності Δ У пл.	Базисні темпи росту, Трб, %	Темпи приросту ланцюгові, %
Всього персоналу, осіб, в т.ч.	2022	391	390	1,04	100	1	0,00	0,00
	2023	399	398	0,97	100	-1	120,69	120,69
	2024	398	397	1,03	100	1	113,79	94,29
робітники	2022	144	143	0,83	34,48	-2	0,00	30,30
	2023	143	145	1,00	40,00	0	140,00	140,00
	2024	145	146	1,08	42,42	1	140,00	100,00
службовці	2022	154	153	0,67	13,79	-2	0,00	0,00
	2023	153	153	0,71	14,29	-2	125,00	125,00
	2024	154	156	1,50	18,18	2	150,00	120,00
керівники	2022	44	46	1,20	20,69	1	0,00	100,00
	2023	46	46	1,00	14,29	0	83,33	83,33
	2024	46	46	1,00	15,15	0	83,33	100,00
спеціалісти	2022	48	48	1,00	31,03	0	0,00	0,00
	2023	48	49	1,10	31,43	1	122,22	122,22
	2024	49	48	0,80	24,24	-2	88,89	72,73

Питома вага керівників зменшилась з 6,67% у 2022 році до 4,76% у 2023 році, при одночасному збільшенні чисельності даної категорії працівників в останньому році на 3 людини, що пов’язано з організаційними причинами.

Питома вага службовців зросла у 2023 році на 25% а у 2024 році зменшилась на 50%.

Отже, на ТОВ «Надія» спостерігається позитивна тенденція до зростання чисельності працівників, причому виявлено збільшення питомої ваги робітників і зменшення частки службовців, керівників, що позитивно впливає на об'єм програми продажу продукції, накладні витрати та продуктивність праці.

Графічно структура працівників за категоріями зображена на рисунку 2.1.

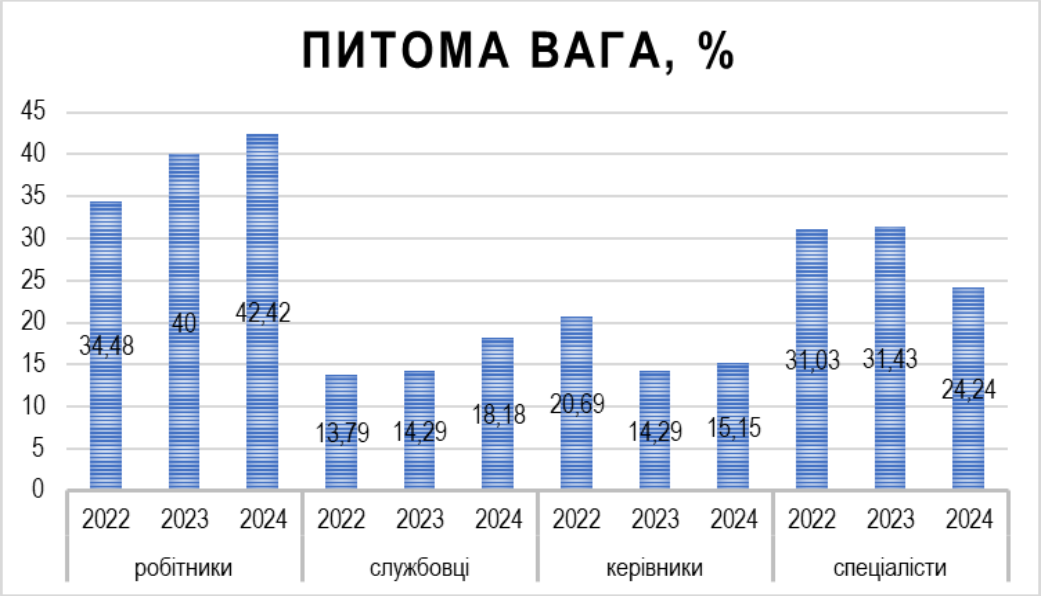


Рисунок 2.1 - Структура працівників ТОВ «Надія»

Аналіз загальноосвітнього рівня трудових ресурсів дає змогу вивчити забезпеченість підприємства високоосвіченими кадрами. Для проведення такого аналізу використані дані, які приведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Загальноосвітній рівень кадрів на ТОВ «Надія»

Рівень освіти	Роки					
	2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища	90	62,07	92	62,86	93	69,70
Незакінчена вища	197	10,34	197	5,71	199	6,06
Середньо-спеціальна	94	13,79	98	17,14	100	9,09
Середня	7	6,90	7	5,71	7	6,06
Навчаються	1	3,45	1	2,86	1	6,06
Кадровий резерв	2	3,45	2	5,71	1	3,03
Всього	391	100	397	100	399	100

Джерело: сформовано автором на основі даних з ТОВ «Надія»

Окрім вивчення структури кадрів за категоріями та аналізу забезпеченості підприємства кадрами необхідно провести аналіз структури працівників за освітнім рівнем, адже на виконання програми продажу впливає не тільки кількісне забезпечення підприємства робочою силою, але й якісна характеристика працюючих – їх освіта та кваліфікація.

Як видно з таблиці 2.4 відповідно до того як зростає загальна чисельність

персоналу зростає кількість працюючих з вищою, середньою освітою, збільшується кадровий резерв.

Так, питома вага чисельності працюючих з вищою освітою зростає з 2022 року до 2024 року від 62,07% до 69,70%. Значну питому вагу мають працівники з середньою та середньо-спеціальною освітою.

Питома вага працівників із середньо-спеціальною освітою в загальній чисельності зростає від 4% у 2022 році до 6% у 2023 році і зменшується наполовину до рівня 3 особи у 2024 році. Питома вага працівників з середньою освітою стабільно не змінювалася і становила 2 особи. Найменшою є питома вага працівників з, що навчаються і вона постійно скорочується з 3,45% до 3,03% у 2024 році.

Отже, можна відзначити, що рівень освіти працівників ТОВ «Надія» є досить високим і постійно зростає.

На ефективність використання робочої сили значний вплив має віковий склад працівників на підприємстві. Найбільшу питому вагу у структурі вікового складу працівників займають працівники, вік яких коливається від 25 до 39 років і їхня частка є практично стабільною (від 44,83% у 2022 році до 51,52% у 2024 році). Вихідні дані для проведення аналізу вікового складу працівників ТОВ «Надія» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз вікового складу працівників

	Роки					
Вік працівників	2022		2023		2024	
	Ос.	%	ос.	%	люд	%
18-20 років	6	3,32	8	5,71	8	5,71
21-24 роки	27	5,22	27	6,01	27	6,01
25-39 років	64	15,31	65	15,63	65	20,63
40-49 років	225	39,6	222	32,86	224	30,86
50-54 роки	61	23,17	67	24,1	67	21,1
55-59 років	6	11,2	6	13,45	6	13,45
Більше 59 років	2	2,18	2	2,24	2	2,24
Всього	391	100,00	397	100,00	399	100,00

Джерело: сформовано автором на основі даних з ТОВ «Надія»

Наступна група – це працівники, вік яких 21-24 років. Питома вага цієї групи має тенденцію до зменшення від 41,38% в 2022 році до 33,33% в 2024 році. Найменшу питому вагу складають працівники віком 55-59 та 50-54 років. Це цілком зрозуміло, адже специфіка роботи на підприємстві вимагає певних сучасних навичок діяльності. Всі інші вікові категорії мають більш-менш однакову питому вагу в загальній чисельності працівників.

Слід відмітити, що старших 59 років В ТОВ «Надія» досить мало. Найбільшу частину працівників ТОВ «Надія» займають працівники, які вже мають відповідний досвід роботи на підприємстві і певні професійні навики. Щоб підтвердити такі висновки, проведемо аналіз стажу роботи працівників за 2022-2024 роки в таблиці 2.6.

Слід відзначити зменшення питомої ваги працівників стаж роботи яких 2 - 4 роки та збільшення питомої ваги всіх інших груп працівників за стажем. Це вказує на підвищення їх кваліфікаційного рівня, покращення професійних навиків та знань.

Таблиця 2.6 – Стаж роботи працівників ТОВ «Надія»

Стаж роботи	Роки					
	2022		2023		2024	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%
Менше 2 років	24	17,24	26	14,28	26	12,12
2-4 роки	37	20,69	39	20	38	24,24
4-6 роки	67	27,59	68	31,43	68	27,27
Більше 6 років	263	34,48	266	34,29	267	36,36
Всього	391	100,00	397	100,00	399	100,00

Джерело: сформовано автором на основі даних з ТОВ «Надія»

Найбільшу питому вагу в загальній структурі протягом аналізованого періоду займають працівники, стаж роботи яких на підприємстві 4-6 років, а найменшу питому вагу займають працівники стаж роботи яких менше 2 років (рис. 2.2).

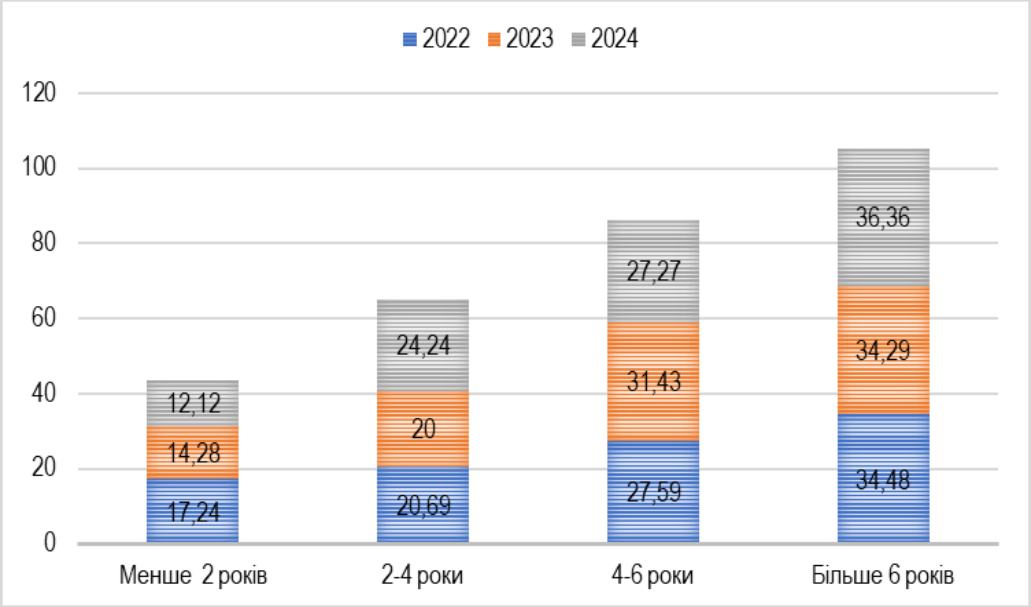


Рисунок 2.2 – Стаж роботи працівників ТОВ «Надія»

Управління набором і звільненням працівників. Набір є однією із найважливіших складових управління персоналом, яка визначається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. На досліджуваному підприємстві використовують переважно внутрішні джерела набору персоналу: підготовку своїх працівників на ТОВ «Надія», просування по службі своїх працівників, пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих, регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Дана форма відбору має такі негативні наслідки для ТОВ «Надія»:

1 Обмеження можливості для вибору кадрів, що шкодить даному підприємству.

2 Часто виникають напруженість та суперництво в колективі ТОВ «Надія» у разі появи декількох претендентів на вільну посаду.

3 Прояви панібратства при вирішенні ділових питань, що негативно відбивається на якості прийняття управлінських рішень на даному підприємстві.

4Небажання відмовити в будь-чому співробітнику, який має великий стаж роботи в даній організації.

5 Кількість переведень на нову посаду не задовольняє потребу в кадрах.

6 Задовольняється потреба якісна, але завдяки перепідготовці чи підвищенню кваліфікації, що пов'язано з додатковими витратами.

7 Виникають додаткові витрати на перенавчання.

8 Знижує активність тих, хто лишився «осторонь».

9 «Сімейність», яке негативно відбивається на діяльності досліджуваного підприємства.

Процес відбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам на ТОВ «Надія» передбачає:

– *Аналіз заяв на конкретні робочі місця*, професії та посади спеціалістів (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити).

– *Співбесіду з кандидатом* (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вміє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці).

– *Оформлення на робоче місце*: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

3 Управління працею ТОВ «Надія». Процес підбору персоналу на досліджуваному підприємстві є недосконалим. При підборі працівників на ТОВ «Надія» не проводиться вивчення документів та інформації з попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата, не здійснюється проведення тестування й оцінювання якостей кандидата.

Отже, у 2024 році на даному підприємстві було проведено 88 навчань, з них 24 інструктажі для менеджера з персоналу, продавців касирів, адміністраторів, що склало 27,27%. Також значними була кількість делегувань 13, що становило 14,77%. Найменшою була кількість ускладнюючих завдань – 7, що рівне 7,95%. Даний вид навчання є дуже важливим, оскільки побудований за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх

складності.

Методи навчання, які використовуються на ТОВ «Надія» показано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Методи навчання ТОВ «Надія» [38]

Вид навчання	Характеристика	Кількість програм	Працівники, для яких впроваджувалося	Частка виду навчання, %
1	2	3	4	5
Копіювання	Працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.	9	Представники продавці, офіціанти	10,23
Інструктаж	Роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.	24	Менеджер з персоналу, касири, адміністратори	27,27
Делегування	Передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.	13	Начальник транспортного відділу, бухгалтери, керівник груп, начальник відділів	14,77
Метод ускладнюючих завдань	Спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	7	Менеджер з маркетингу, бухгалтери, керівник груп, начальники відділів	7,95
Ротація	Працівник переводиться на нову роботу чи посаду дія отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.	6	Архіваріус, касир, адміністратори	6,82
Використання навчальних методик	Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.	16	Начальники відділів, бухгалтери, керівник груп, менеджер з персоналу, бухгалтери, адміністратори	18,18
Всього		88		100,00

Графічно розподіл програм навчання подано на рисунку 2.3.

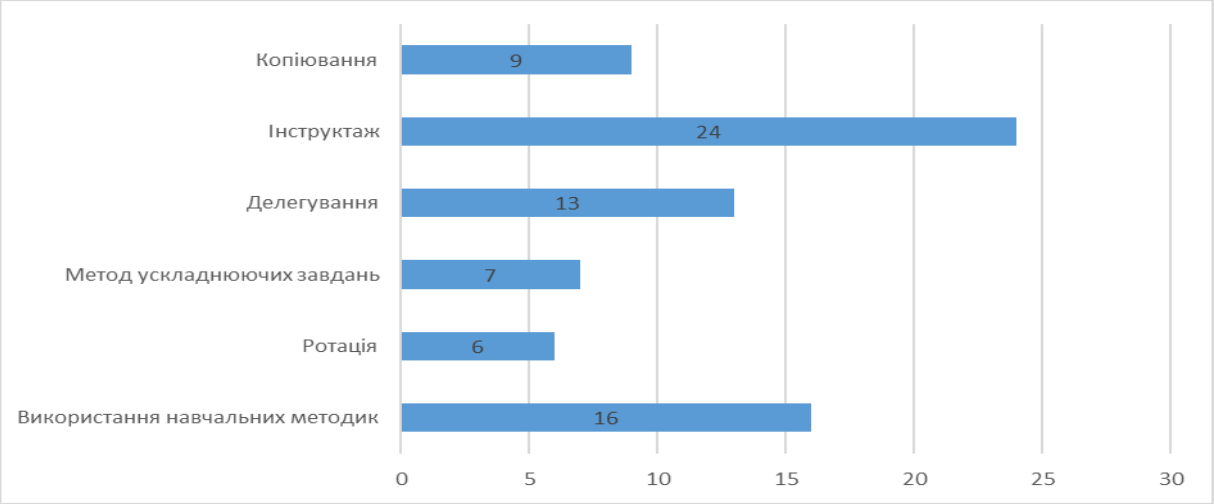


Рисунок 2.3 - Методи навчання ТОВ «Надія» [33]

Головними *завданнями* професійної орієнтації на ТзОВ «Фірма «Надія» є:

— формування переважно у молодої частини працівників особистісних орієнтацій та інтересів з урахуванням потреб ТОВ «Надія»;

— приведення особистісних орієнтацій молоді у відповідність з можливостями їх реалізації, тобто пошук оптимального поєднання особистих побажань та потреб на ТОВ «Надія».

Планування та організація проведення заходів з професійної орієнтації здійснюється менеджером з персоналу ТОВ «Надія» з залученням керівників усіх структурних підрозділів, звичайно при координації цього процесу з боку керівника. Оцінювання праці працівників на ТОВ «Надія». Труднощі, яких зазнають молоді працівники, насамперед пов'язані з відсутністю сформованого професійного співтовариства, їм доводиться працювати в умовах гострого дефіциту або повної відсутності фахової спадкоємності. Немає необхідних і прийнятих усіма морально-етичних цінностей, що регламентують взаємодії в дистриб’юторській сфері.

Розвиток персоналу. Для ефективного розвитку персоналу на даному підприємстві сформована таблиця компетенцій для окремих категорій персоналу.

Оцінку ділових і особистих якостей управлінського персоналу проводять за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Фактори оцінки якостей персоналу ТОВ «Надія»

Фактори оцінки	Комплекс значимості для:		
	керівників	спеціалістів	службовців
Трудові якості	0,24	0,24	0,24
Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
Компетентність	0,18	0,26	0,26
Особисті якості	0,16	0,16	0,16
Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Всього	1,00	1,00	1,00

Графічно фактори оцінки якостей персоналу подано на рисунку 2.11.

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет атестуючого в цифровому вимірі. Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється у вищій мірі і постійно 5 балів;
- якість проявляється досить постійно 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично - 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі - 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі - 1 бал.

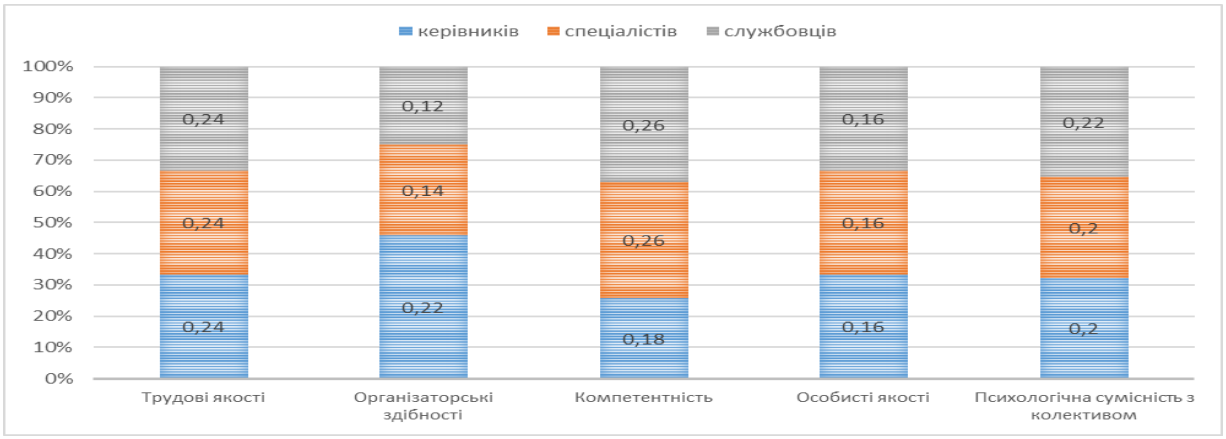


Рисунок 2.4 - Фактори оцінки якостей персоналу ТОВ «Надія»

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв’язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця

є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Використовуючи в сукупності одержані результати за всіма напрямками, на ТОВ «Надія» можна здійснити комплексну оцінку працівника та його роботи. Результати оцінки враховуються у процесі переміщення кадрів.

Таким чином, охарактеризовані нами складові процесу управління персоналом на ТОВ «Надія» показують, що система є достатньо ефективною.

Отже, для процесу створення системи управління знаннями в ТОВ «Надія», візуально представимо чотири стадії навчання, які проходить працівники, рисунок 2.5 [34].



Рисунок 2.5 – Чотири стадії навчання в ТОВ «Надія» при створенні системи управління знаннями

Джерело: [34; 41]

При кодифікації знань, інформація проходить спіральною траєкторією, роблячи перехід від несвідомої некомпетентності (неформалізованої) до свідомої компетентності при передачі інформації, в процесі їхньої роботи, до

добре структурованої, кодифікованої інформації в форматі офіційних документів організації, про що свідчить рисунок 2.6, система кодифікації знань.

Першочергово неформалізоване знання перебуває в середовищі оточення, де спеціалісти просто діляться своїм досвідом методом обговорень та аналізу досвіду. На етапі екстерналізації, неявні знання набувають перетворення, на практиці це відбувається при внесенні «кращих практик» чи рішень окремих спеціалістів до корпоративної вікіпедії.

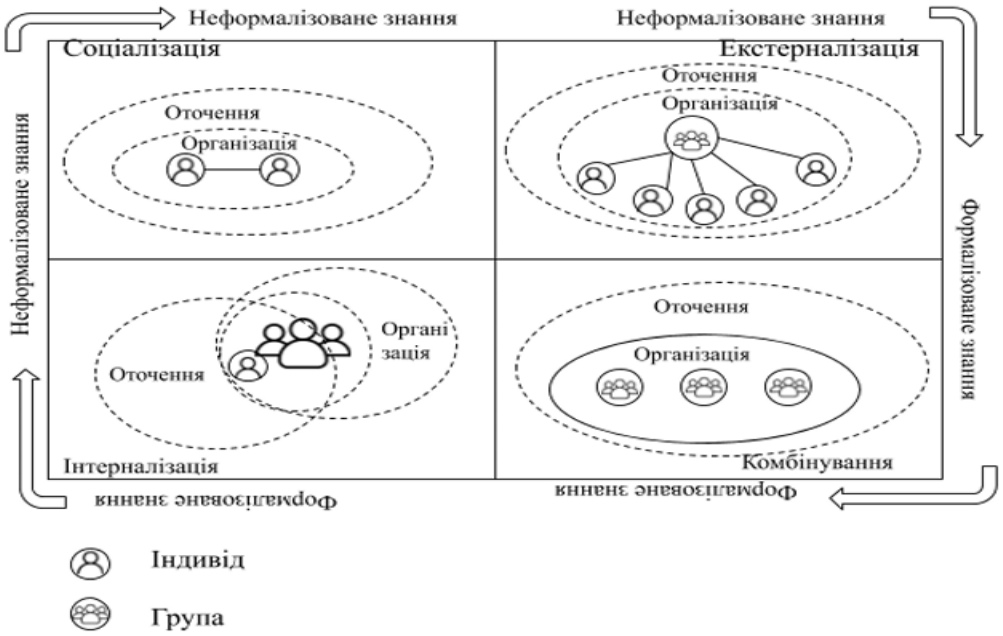


Рисунок 2.6 Система кодифікації знань в ТОВ «Надія»

Джерело: [34; 41]

Після затвердження цієї інформації, тобто внесення до внутрішньої документації, знання переходять в кодифікований стан, та використовуються ТОВ «Надія» в якості нормативів чи опису процедур. Далі ж, при зміні зовнішнього середовища, чи диверсифікації продукту (додання нових платіжних методів, розширення регіонів покриття), процес повторюється [41].

Отже, на даний час ТОВ «Надія» знаходиться на етапі екстерналізації, тобто неформалізовані знання перетворюються формалізовані. Внутрішня база знань, на даний час працює досить не ефективно, так як перебуває в процесі удосконалення.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ТОВ «НАДІЯ»

3.1 Обґрунтування проєкту з забезпечення ефективності впровадження управління знаннями в ТОВ «Надія»

Після проведення оцінки управління знаннями в ТОВ «Надія», було виявлено ряд проблем, які не дозволяють їй ефективно використовувати банк знань. Зокрема, було виявлено, що ТОВ «Надія» фактично не має централізовано розробленої системи навчання для персоналу, в зв'язку з чим, виникає необхідність у її створенні, а також існує потреба у призначенні членів робочої групи, які будуть необхідні для впровадження даного процесу. Розподіл ролей і задач зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Розподіл ролей під час впровадження проєкту з забезпечення УЗ в ТОВ «Надія»

Джерело: [41]

Для впровадження політики навчання в ТОВ «Надія» планується задіяти HR-відділ, який безпосередньо буде займатися розробкою концепції та моделі управління знаннями, мотиваційної програми із безпосереднім створенням та впровадженням. Для роботи над концепцією буде задіяно інші підрозділи, для

виявлення потреби у навчанні та формуванні вимог яким має відповідати дана концепція. Етапи професійного навчання персоналу в ТОВ «Надія» представлено на рисунку 3.2.

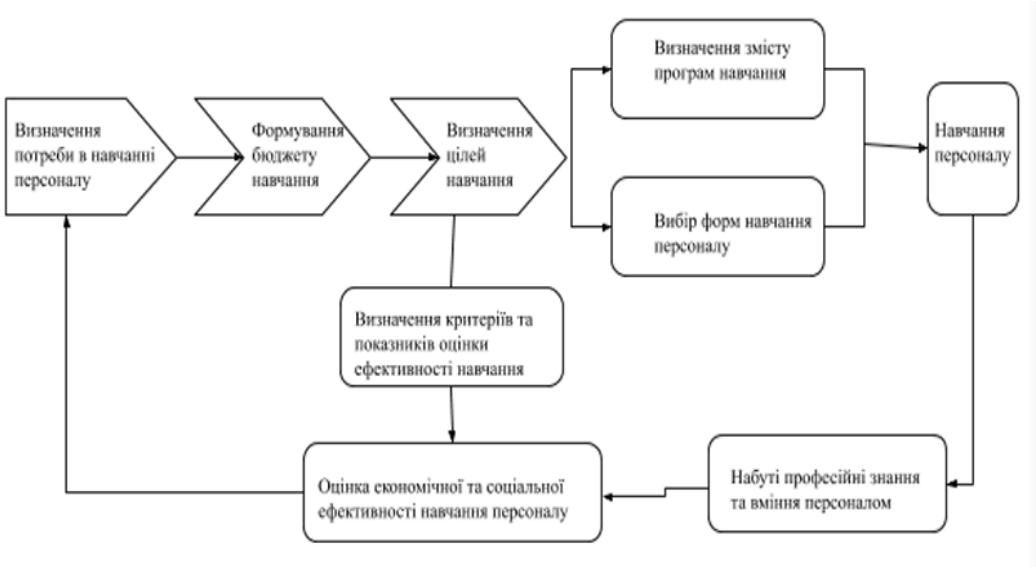


Рисунок 3.2 - Етапи навчання персоналу в ТОВ «Надія»

Джерело: [41]

Оскільки, ТОВ «Надія» має достатню чисельність персоналу, доцільно також пропрацювати план налагодження комунікації із залучення всіх фахівців ТОВ «Надія» до навчання. Серед інструментів налагодження комунікації між відділами та окремо взятими фахівцями слід виділити:

1. Проведення зустрічей з представленням презентації системи навчання;

2. Введення посади менеджера знань.

Основним функціями менеджері знань стане:

- Координація програми навчання персоналу від визначення потреб до оцінки ефективності навчання;

- Управління та обслуговування систем зберігання інформації на підприємстві;

- Сприяння проведенню навчання при визначенні потреби в ньому;

- Сприяння формуванню філософії навчання організації зверху вниз

ініціаторами навчання мають бути не лише сам персонал, ініціатива також повинна іти від управлінської ланки організації;

3. Ділитися успішним досвідом проходження навчання шляхом написання статей та публікацій в соціальних мережах ТОВ «Надія» та внутрішньому просторі;

4. Запровадження сторітеллінгу про успішний досвід впровадження УЗ в інших компаніях;

5. Проведення семінарів формату “питання відповідь”, для отримання фідбеків від колективу ТОВ «Надія».

Як свідчить аналіз діяльності ТОВ «Надія», який було проведено нами в другому розділі, на даний час знаходиться на етапі усвідомленої некомпетентності при формуванні УЗ. Тобто, в ТОВ «Надія» поки що немає менеджера, який відповідав би за формування системи управління знаннями, проте керівництвом активно підтримується концепція УЗ на неформальному рівні, процеси управління та підтримки тільки формалізуються.

На даний час, для оцінки ефективності роботи персоналу ТОВ «Надія» використовує показник KPI (Key Performance Indicator). Для виявлення потреби у навчанні, проаналізуємо KPI працівників відділу маркетингу та логістики.

Оцінка ефективності роботи даного відділу складається з аналізу закупівлі, доставки, логістичних шляхів. Оцінку проводить начальник відділу, представляючи щомісячні звіти на зустрічі із колегами інших відділів. Для аналізу, використовується 100-бальна шкала, і відповідні оцінки за аналогією болонської системи: 90-100 балів - А (фіксована премія у повному обсязі), якщо працівник набирає 75-90 балів, йому присвоюється категорія В (50% від фіксованої премії) та при отриманні балу KPI нижче 75, спеціаліст не отримує премію. Відділ на даний час налічує 18 працівників серед яких керівник відділу та заступники певних робочих груп.

Згідно з дослідженням, проведеним компанією «hh.ua», компанії витрачають близько 45 годин на пошуки та найм одного розробника, в той час, як на пошуки спеціаліста з суміжного відділу витрачається 5 годин. Також, при

наймі співробітників розробки значні витрати часу і зусиль пов'язані саме із співбесідою, адже після співбесіди з HR-ом на відповідність Soft навичок, проходить інтерв'ю з власником продукту або ж лідером команди, година робочого часу якого коштує 920 грн (з розрахунків від середньої заробітної плати за напрямком) на відповідність Hard Skills. Статистика показує економічну ефективність у донавчанні спеціалістів саме відділу маркетингу та логістики.

Для формування KPI спеціалістів відділу маркетингу та логістики ТОВ «Надія», пропонуємо обрати такі фактори:

- Кількість багів, які допустив розробник при виконанні задачі;
- Кількість виконаних задач розробником за обраний період;
- Кількість задач, що було повернуто на доробку після релізу;
- Кількість незавершених робіт.

Оцінка складності задач буде проводитись на щоденних зустрічах при обговорені плану роботи на день, а також виконаних результатів. Кількість же повернутих задач на допрацювання буде оцінюватися у буквальному вимірі, адже велика к-сть сторі поінтів може потребувати частих допрацювань, що може додавати KPI необ'єктивності у результатах.

5. Використовуючи значення, що були отримані при аналізі співвідношення спеціалістів різних категорій відділу маркетингу та логістики, виявимо прогнозовані значення розподілу спеціалістів відділу маркетингу та логістики за категоріями. Відповідно до прогнозу, 30 працівників будуть мати категорію «B», 8 – категорію «C» та 7 категорію «A». Дані є орієнтовними. Відповідно до цього, слід розробити систему мотивації працівників.

Проте, відділ розробки має надто широкий діапазон розподілу заробітної плати, тому преміювання доцільно виражати у відсотковому вираженні до окладу персоналу. Категорія «A» передбачатиме 15% до окладу працівників, категорія «B» - 5%, і «C» - відсутність преміювання. Першочергово, для навчання будуть запропоновані спеціалісти, що мають категорію «C», та «B» тобто 38 працівників. Проте, варто зазначити, що онлайн платформи надають

можливість навчання великої кількості людей, що дозволяє провести донавчання всього персоналу даного відділу, використовуючи диверсифіковані програми.

Після проведення аналізу у потребі до навчання, проведемо опис системи, що буде запропонована для персоналу. В її основі лежить поєднання неформального навчання, що відбувається завдяки активізації процесу передачі знань між працівниками самої компанії, та дистанційного навчання. Відповідно до експертних оцінок, в переважній більшості, а саме 70% знань надходять до працівників з-за допомогою неформального навчання.

Неформальне навчання несе в собі навчання на робочому місці, набуття шляхом отримання нового практичного досвіду, комунікацію з колегами, що мають більше досвіду в певній галузі. Також, неформальне навчання відбувається через процеси, в які ТОВ «Надія» не інвестує велику кількість коштів.

У порівняні з формальним, неформальне навчання має ряд переваг:

- Залучення внутрішнього резерву працівників, які виступають експертами;

- Нижча ціна, порівнюючи з формальним навчанням;

- Працівники відчувають контроль над власним навчанням;

- Актуальність отриманих знань та абсолютна відповідність специфіці роботи ТОВ «Надія» та компетенціям працівників, як наслідок, таке навчання тому викликає позитивну мотивацію до пізнання;

- Набуття знань на робочу місці, що робить метод зручним для використання;

- При визначенні цінності для працівників, знання можна швидко впровадити в роботу і застосувати отримані навички на практиці [34].

Оскільки аналіз ефективності роботи дасть змогу виділити спеціалістів, що є доволі досвідченими в своїй галузі, це стане передумовою для впровадження навчання предметними експертами в окремій галузі. Тобто, створення природніх центрів, що будуть виконувати роль наставників чи

неофіційних коучів. Розвиток навичок наставництва таких експертів буде сприяти покращенню обізнаності та ентузіазму до навчання в уже існуючого персоналу [21].

Реалізація такого методу навчання буде проходити за методом per-to-per. Основна ідея полягатиме в тому, щоб спеціалісти, які за результатами оцінки KPI отримали категорію «А» при аналізі протягом 2-х місяців, будуть ділитися досвідом зі своїми колегами.

Пропонується запровадити проєкт під назвою «Старт. Мрія. Успіх.». Місія якого – запустити процес неформального навчання серед бажаючих працівників ТОВ «Надія». Ідея заключається в тому, що працівники категорії «А» проводитимуть інтерактивні заняття зі спеціальних тем, визначених на основі попередніх досліджень потреб у навчанні. Навчання проводитимуться у вигляді коротких сесій з розбору актуальних кейсів та виявлення шляхів їх вирішення.

Це потрібно, щоб «новачки» чи ті, хто має нижчі результати за оцінкою ефективності роботи, мали змогу перейняти досвід та успішні практики. Цей проєкт відповідає стратегії персоніфікації та допомагає вирішити питання продуктивних комунікацій. Окремо слід розглянути мотивацію залучення досвідчених фахівців у якості експертів для навчання своїх колег.

Головними мотиваторами тут є - бали в KPI за наставництво, перспективи кар'єрного просування та зміна статусу. Оскільки при отриманні визначеної категорії спеціаліст уже буде отримувати фінансову винагороду, для мотивації в навчанні колег буде використовуватись не тільки матеріальна мотивація. Для цього доцільно застосувати методи гейміфікації в компанії, тобто переведення операційних процесів в ігрову форму.

Спеціалісти, що проводять заняття, будуть отримувати певні «значки досягнень», які у свою чергу можна буде обмінювати на додатковий вихідний, запрошення на тематичні конференції, підписку на будь-який навчальний онлайн сервіс. Крім того, планується вводити так звані «звання» за кількість проведених занять за ієрархічною структурою : від «Лектора», «Наставника»,

Просвітителя» до «Світлого ліхтаря».

Проведемо аналіз витрат на мотивацію «наставників». Інформація занесена в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 Бюджет на мотивацію наставників за проєктом «Старт. Мрія. Успіх.»

№	Вид мотивації менторів	Сума
1.	Тематичні конференції	35 000
2.	Підписка на навчальні курси будь-якого спрямування	30 000
3.	Подарунки від компанії	15 000
4.	Компенсаційні пакети	25000

Джерело: запропоновано автором

Отже, в бюджет мотивації для менторів відділів закладаємо 105 000 грн. на рік. Ця сума пояснюється великою вартістю тематичних конференцій в галузі готельно-ресторанного бізнесу та відносно широким вибором виду нематеріальних компенсацій. При анкетному опитуванні було встановлено, що 25% спеціалістів віддали б перевагу онлайн навчанню (даний метод набрав найбільше голосів), при розробці стратегії доцільно використовувати саме цей метод.

Перевагою даного методу навчання є низька вартість, згідно з дослідженнями, опублікованими в журналі «Journal of Restaurant & Foodservice Marketing», при практично рівних умовах навчання, витрати на одного слухача виявились меншими на 15-19% у порівнянні з традиційним методом, а також доступ до навчальних матеріалів присутній без обмеження у часі та місці. Програма буде розрахована на 4 тижні, та включатиме в себе практичні заняття та завдання, які необхідно буде виконувати для отримання сертифікату.

Програма буде включати в себе сім етапів. Зобразимо графічно дану модель на рисунку 3.3.

Для досягнення ефективного результату навчання, ціль повинна бути чітко окреслена та зрозуміла. Для даного проєкту нашою ціллю є покращення якості коду співробітників, що буде виражено у рості оцінок KPI персоналу на 15%. Така динаміка дозволить скоротити час на допрацювання розробок та

пришвидшити реліз. Після того як визначено ключові показники виміру та ціль навчання, проведемо вибір програмного забезпечення.

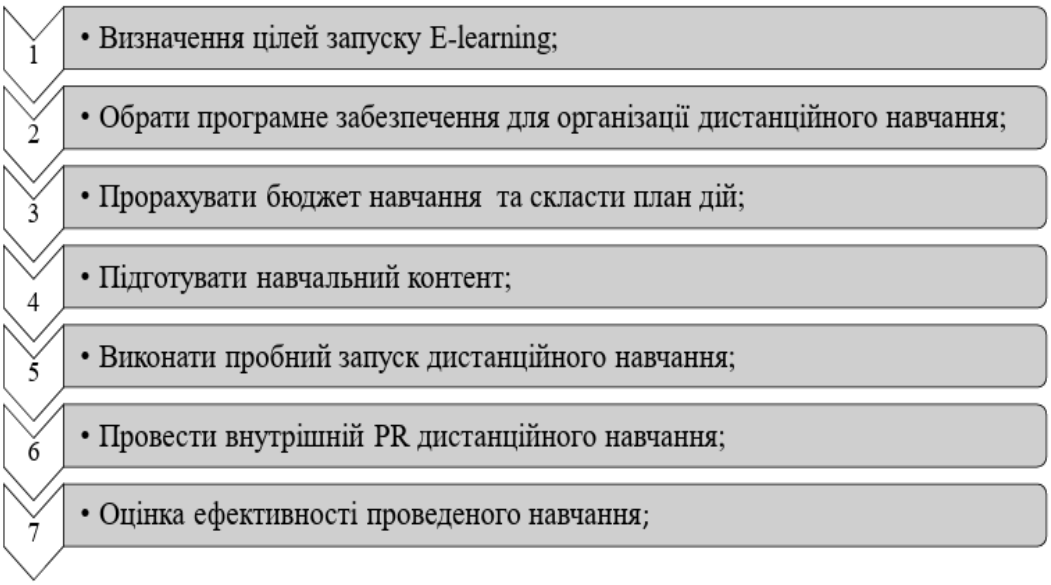


Рисунок 3.3 - Етапи розробки програми дистанційного навчання для розвитку працівників відділу маркетингу та логістики

Джерело: [41]

Для реалізації системи дистанційного навчання було обрано платформу WebTutor, адже вона містить в собі функціонал створення власної корпоративної платформи для навчання та атестації персоналу. Модулі системи дозволяють створювати власні курси, або ж використовувати уже існуючі. Такий широкий функціонал показує доцільність використання платформи саме в навчанні спеціалістів відділу розробки.

Тематику курсів для відділу доцільно обрати виходячи з вимог та оцінки потреби у навчанні. В прописанні бюджету проєкту слід брати до уваги не тільки вартість обраних інструментів навчання, а і заробітною плату для команди дистанційного навчання, кошти на розробку чи купівлю електронних курсів.

При підготовці контенту курсу будуть використовуватися уже готові рішення, так як запропонована система навчання персоналу на першому етапі

впровадження не буде включати специфічної інформації, що до діяльності ТОВ «Надія».

Серед переваг використання готових курсів можна виділити:

- Безкоштовне вивчення курсу перед покупкою і корпоративним впровадженням;

- Економія часу; Сам курс буде мати три відображення.

По перше, це подання теорії, яка необхідна у виконанні поточної задачі уроку. Оскільки провчити на перших етапах необхідно 36 спеціалістів, вартість цього етапу становитиме 145 844 грн. Для зацікавлення персоналу в проходженні дистанційного навчання, необхідно провести ефективну систему залучення, адже спеціалістам має бути цікаво проходити навчання. Для цього пропоную запровадити тематичні сертифікати чи віртуальну дошку пошани.

Адже, як показують дослідження, статус спеціаліста на роботі йому так само важливий як і фінансова винагорода. Заключним етапом проєкту є оцінка ефективності дистанційного навчання. Для оцінки ефективності навчання буде використовуватися концепція Дональда Кіркпатріка [13]. Зведена модель оцінки представлена на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Модель оцінки ефективності навчання в ТОВ «Надія»

Джерело: [39]

На першому етапі буде проведено анкетування учасників, відразу після реалізації системи навчання, це допоможе зрозуміти, наскільки персонал добре сприймає інформацію запропонованим для навчання методом, чи задоволені вони результатами, також дасть можливість отримати обернений зв’язок що до

труднощів, які виникли, для майбутнього удосконалення системи.

На другому етапі оцінка буде проводитись за допомогою тестування працівників, або ж отримання звіту від безпосереднього керівника відділу.

Третій етап також передбачає спостереження прямих керівників підрозділів, очікується зміна поведінки учасників проєкту, спеціалісти використовують на практиці отримані знання, а також користуються внутрішньою документацією та базою знань при виникненні питань, комунікація проходить за прямою методологією, без звернень до суміжних спеціалістів для перепрофілювання питання в інший відділ.

Четвертий етап — це оцінка фінансової ефективності запропонованих заходів. Здійснюється по закінченню періоду.

По суті, запропонований проєкт планується до реалізації за один календарний період, проте, в майбутньому планується постійне навчання за моделлю спіралі знань І. Нонака [14] цей цикл буде забезпечувати постійне перетворення явних знань в неявні. Схематично дану модель відображено на рисунку 3.5.

Місце (різні функції організації: R&D, дизайн, розробка та управління, виробництво, маркетинг, адміністрування, продажі тощо) і роль організаційного навчання визначаються моделлю управління знаннями, сферою діяльності та потребами конкретного підприємства, а організаційні принципи його функціонування рівнем організаційної зрілості підприємства, типом організаційного навчання (навчання одиничного циклу, навчання подвійного циклу, повторне навчання; при цьому «навчання подвійного циклу і повторне навчання стосуються причин та способів зміни організації, тоді як навчання одиничного циклу стосується прийняття зміни без постановки питання основних цінностей» [1]) і відповідним етапом життєвого циклу системи управління знаннями.



Рисунок 3.5 – Пропонована циклічна модель безперервного навчання ТОВ «Надія» [40]

Слід зазначити, що життєвий цикл запропонованої МЗ-орієнтованої моделі організаційного навчання має спіралевидну форму, кожен виток якої (v.1, v.2, … v.i …) ітеративно та інкрементно підвищує рівень організаційної зрілості та функціонально збагачує систему управління знаннями ТОВ «Надія».

Водночас функціональні складові організаційного навчання: коучинг, наставництво (менторство), самонавчання, корпоративне навчання, професійні співтовариства тощо включаються до інструментарію корпоративного центру знань відповідно до потреб системи управління, специфіки (сфери) діяльності та життєвого циклу підприємства, форми його корпоративної культури [40].

3.2 Оцінка економічної ефективності проєкту

Навчання - це програма, що допомагає працівникам засвоїти конкретні знання чи навички, для покращення ефективності своєї діяльності на поточній позиції у компанії. Розвиток є більш експансивним і зосереджується на зростанні працівників та майбутньому кар'єрному росту, а не на безпосередній діяльності в поточній роботі. Хороші програми навчання та розвитку допомагають ТОВ «Надія» утримувати потрібних людей та отримувати прибуток. У міру того, як боротьба за таланти стає більш жорстокою, програми навчання та розвитку працівників стають важливішими, ніж будь-коли.

Наймання найвищих талантів вимагає часу та грошей, а те, як підприємство залучає та розвиває цей талант з моменту прийняття на роботу, впливає на функціонування та зростання бізнесу. Серед персональних вигод розробки системи навчання можна виділити підвищення мотивації співробітників, зростання залученості персоналу до внутрішніх процесів компанії та значне покращення продуктивності та компетентності персоналу. Щодо вигод для ТОВ «Надія», перш за все розробка ефективної системи навчання для працівників призведе до збільшення прибутку, також суміжними результатами впровадження такої системи будуть зменшення плинності кадрів і вирощування талантів всередині компанії, що зменшить витрати на пошук і залучення талантів ззовні.

Отже, доцільним є дослідити економічний ефект від впровадження запропонованого проєкту. Проведення цієї оцінки дозволить в майбутньому застосовувати отриману інформацію при проведенні аналогічних програм навчання.

Основними причинами проведення оцінки ефективності проєкту є:

— Прийняття рішення що до доцільності впровадження програми навчання в ТОВ «Надія»;

— Отримання інформації, що до аспектів удосконалення програми у майбутньому;

— Безпосереднє впровадження нової системи навчання в компанії ТОВ «Надія», показавши прогнозований додатній фінансовий ефект. Відповідно до плану розробки системи навчання в ТОВ «Надія», по суті, розробкою плану навчання чи надання певних рекомендацій при виборі методу навчання буде займатися керівник окремо взятого відділу за результатами оцінки потреби у навчанні.

Таким чином, відобразимо календарний план впровадження системи навчання, виділивши основні етапи, а також вартість відповідно до кожного етапу. Розрахунки проведені для розробки системи онлайн-навчання фахівців відділу для впровадження навчання персоналізації «Старт. Мрія. Успіх.».

Чисельність всього відділу - 22 особи; кількість фахівців, які будуть брати участь в дистанційному навчанні на етапі впровадження проєкту - 12.

Представимо календарний план виконання проєкту дистанційного навчання в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 –Календарний план програми онлайн-навчання персоналу.

Етап впровадження E-learning;	Липень 2025	Серпень 2025	Вересень 2025	Жовтень 2025	Листопад 2025
Визначення цілей та потреби у навчанні;					
Вибір програмного забезпечення;					
Підготовка навчального контенту;					
Внутрішній PR проєкту					
Навчання;					
Оцінка ефективності проведеного навчання;					

Джерело: [41]

Оскільки, запропонована програма не передбачає на першому впровадженні розробку власних курсів – проєкт буде проходити відносно недовго, орієнтовно 5 місяців. Бюджет мотивації за програмою «Старт. Мрія. Успіх.» буде додано до загальної вартості розробленої системи після проведення розрахунків. Зведену інформацію занесемо в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок вартості навчання в ТОВ «Надія»

Етап робіт	Онлайн-навчання	«Старт. Мрія. Успіх.»
Визначення цілей та потреби у навчанні;	10 000	10 000
Вибір програмного забезпечення;	25 000	-
Підготовка навчального контенту;	13 000	-
Внутрішній PR проєкту	4 500	2 500
Навчання;	17 500	60 000
Оцінка ефективності проведеного навчання;	3 000	3 000
Всього (тис. грн)		155 500

Джерело: запропоновано автором

Варто зазначити, що при плануванні бюджету на навчання значну вартість від всієї програми, а саме 47,5 % складають витрати на вибір програмного забезпечення, покупка даного технічного рішення відбувається одноразово, на цілий календарний рік, що зумовлює відсутність даної статті витрат при формуванні бюджету на майбутню систему онлайн-навчання.

Отже, склавши план розвитку персоналу і відзначивши методи, які будуть використовуватися для кожного підрозділу, було визначено загальну вартість проєкту. В грошовому вираженні вартість навчання персоналу в ТОВ «Надія» становитиме 155,5 тис. грн. Також, після розробки проєкту оцінки ефективності роботи спеціалістів даного відділу, виникає потреба у преміюванні працівників, за високі показники якості роботи. Для цього, до бюджету варто закласти додаткові можливі витрати на преміювання. Згідно з даними, наданими HR-відділом ТОВ «Надія», витрати на заробітну плату для відділу маркетингу та логістики становлять 43% від загального фонду оплати праці (57120 тис. грн) і в грошовому вираженні складають 24 561,6 тис. грн.

При впровадженні системи мотивації працівників бюджет зросте на 10% і становитиме 27017,76 тис. грн. Проте, вказана сума буде обліковуватись за витратами на преміювання, а не навчання персоналу. Витрати на навчання зростуть на 2,1% від попереднього показника і в даному випадку склали 5,1% від загальних витрат на персонал. Відповідно до прогнозів, витрати на підбір персоналу скоротяться на 15% і становитимуть 2942,7 тис. грн.

Структуру зміни фонду витрат на персонал, після запропонованих

методів представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозована зміна статей витрат в ТОВ «Надія», після запропонованих заходів

Статті витрат	2025 рік Сума (тис. грн)	2026 рік (прогноз) Сума, тис. грн.
Заробітна плата (включаючи соціальні виплати);	57120	57120
Преміальні;	4488	6944,16
Витрати на пошук і відбір персоналу;	3462	2942,7
Витрати на навчання та розвиток;	2100	3655
Витрати на утримання HR-відділу	235	235
Всього:	67405	71416,16

Джерело: запропоновано автором

Отже, узагальнюючи результати проведеного дослідження можна зробити висновок про доцільність проведення системи навчання для працівників ТОВ «Надія». Після проведених розрахунків отримуємо прогнозоване значення. Також, серед інших проявів доцільності можна виділити зменшення плинності кадрів в ТОВ «Надія», зменшення витрат на підбір і пошук нового персоналу, налагодження лояльності персоналу до компанії, а також зміцнення HR-бренду організації, що в свою чергу, в майбутньому призведе до притоку талантів в компанію, що є запорукою ефективного управління в ТОВ «Надія».

ВИСНОВОК

У сучасних умовах діяльності вітчизняних суб’єктів господарювання знання виступають як ключове джерело унікальних здібностей і конкурентних переваг. У сучасній економічній системі вони є важливим інструментом, що забезпечує довгостроковий успіх на новому етапі конкурентної боротьби. Враховуючи стрімке зростання значущості знань як основного чинника конкурентоспроможності, підприємство повинно ефективно організувати процес управління знаннями, що сприятиме прискоренню розвитку, підвищенню якості та розширенню загально-корпоративних знань.

Дослідження сутності поняття «управління знаннями» та аналіз взаємозв’язку між даними, інформацією та знаннями в управлінському процесі дозволили зробити висновок, що знання не є тотожними поняттям «дані» та «інформація». Водночас їх можна розглядати як синтез, що відповідає певним додатковим критеріям. Зокрема, знання повинні мати практичну цінність для управління підприємством. Відповідно, знання підприємства визначаються як динамічна сукупність даних та інформації, отриманих у процесі практичної діяльності та на основі професійного досвіду, що мають значення для управління ТОВ «Надія».

Управління знаннями охоплює такі сфери, як навчання та розвиток, інформаційні технології та управління людськими ресурсами. Наявність моделі, що відображає різноманітність процесів управління знаннями, сприяє ефективній організації відповідної управлінської діяльності. На основі аналізу основних моделей управління знаннями в роботі обґрунтовано необхідність розробки методології управління знаннями та використання платформи WebTutor.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Савченко А. В. Розвиток персоналу: підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.

2 Мельник Л. Формування економіки знань, або принципи організації майбутнього. Вісник НАН України. 2010. № 6. С. 19-28.

3 Семенченко О. Інноваційність державного управління у сфері освіти і науки на регіональному рівні. URL: https://dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11sognrr.pdf

4 Литвин В.В. Технології менеджменту знань: навч. посібник (за заг. ред. В.В. Пасічника). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. с. 260 (Серія "Консолідована інформація", вип. 2).

5 Євсєєва О.О. Формула і основні принципи інноваційного типу соціально-домінантного розвитку України URL: http://www.rusnauka.com/17_AVSN_2012/Economics/15_113034.doc.htm

6 Клепко С. Ф. Наукова робота і управління знаннями: Навчальний посібник. Полтава: ПОІППО, 2005. 201с.

7 Висилик А. В. Формування професійних компетентностей працівників під потреби цифрової трансформації підприємств. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31252/Sz_19-63.pdf?sequence=1

8 Єрмошенко М. М. Інформація в системі економічної дійсності *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №11. С. 24–32.

9 Ібрагімов Е. Е. Трансформація організаційних знань у системі стратегічного планування розвитку підприємства URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12728/1/55_285-296_Vis721menegment.pdf

10 Смолінська Н. В., Грибик І. І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2732/visnyk2015-248-255.pdf

11 Коба Н. В., Тарасов С. А. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3981

12 Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління знаннями під час формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/44885/1/PSPE_2019_3_Illiashenko_Upravlinnia_znanniamy.pdf

13 Ельжбета Скшипек Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у практичній діяльності. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26178/1/%D0%A1%D0%9A%D0%A8%D0%98%D0%9F%D0%95%D0%9A.pdf

14 Управління знаннями організації як концепція її розвитку. URL: https://posibniki.com.ua/post-upravlinnya-znannyami-organizaciyi-yak-koncepciya-yiyi-rozvitku-71

15 Управління знаннями в організації, яка самонавчається. URL: https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/1-8.pdf

16 Can someone give a simple example for data, information, knowledge and wisdom? URL: https://www.quora.com/Can-someone-give-a-simple-example-for-data-information-knowledge-and-wisdom

17 Projektowanie innowacyjne. Podręcznik URL: https://snhis.pwr.edu.pl/fcp/cGBUKOQtTKlQhbx08SlkTWwRQX2o8DAoHNiwFE1wZDyEPG1gnBVcoFW8SBDRKTxMKRy0SODwBBAEIMQheCFVAORFCHzY/80/public/img/podrecznik_projektowanie_innowacyjne.pdf

18 Kazimierz Krupa Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji (wybrane aspekty i narzędzia). Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego Rzeszów 2006. s. 367

19 Вікно Джохарі: теоретична сторона техніки, застосування отриманих знань. URL: http://goodhouse.com.ua/poradi/11042-vikno-dzhoxari-teoretichna-storona-texniki-zastosuvannya-otrimanix-znan.html

20 The Economy and the Construction Industry.

URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7124044/

21 Супрун Д.Є. диплом маг(2021)pdf. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26887/1/%D0%A1%D1%83%D0%BF%D1%80%D1%83%D0%BD%20%D0%94.%D0%84._%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3%282021%29pdf

22 Управління знаннями — виклик майбутнього. URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html (04.05.25)

23 Paul Gray KNOWLEDGE MANAGEMENT OVERVIEW. URL: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8a4f0aadb422ee66560c7e6c31ae64536d177471

24 U. Syed Aktharsha A theory of Knowledge Management. URL: https://jcrm.psgim.ac.in/index.php/jcrm/article/view/118/125 (07.05.25)

25 Marin Fotache KNOWLEDGE MANAGEMENT BETWEEN FAD AND RELEVANCE. URL: https://papers.ssrn.com/Sol3/papers.cfm?abstract_id=905117 (07.05.25)

26 Томах В. В. Аналіз розвитку поняття «управління знаннями». URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-11_0-pages-84_86.pdf (04.05.25)

27 The Complete Guide to Knowledge Management. URL: https://www.nuclino.com/articles/knowledge-management (04.05.25)

28 Федонюк Сергій Технології менеджменту знань і відкрите співробітництво: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 124 с. https://core.ac.uk/download/pdf/153587026.pdf

29 Aderonke Olaitan Adesina, Dennis Ngo'ng' Ocholla The SECI Model in Knowledge Management Practices. URL: https://www.researchgate.net/publication/340165842_The_SECI_Model_in_Knowledge_Management_Practices

30 Knowledge Management Models. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/knowledge-management-models-

57178105/57178105

31 What is KM? Knowledge Management Explained. URL: https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx (04.05.25)

32 Рот-Сєров Є.В. Засади механізму управління знаннями на промисловому підприємстві. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/714161.pdf (07.05.25)

33 Venters W. The Use of Technology within Knowledge Management: A Review. URL: https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/JISYS.2006.15.1-4.329/html (07.05.25)

34 В. Приймак СТРАТЕГІЇ КМ2-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/122_4.pdf

35 ТОВ «НАДІЯ» LIMITED LIABILITY COMPANY FIRMA NADIYA (LLC FIRMA NADIYA). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13660888/ (07.05.25)

36 ТОВ «НАДІЯ». Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України. URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/13660888/

37 Продукція, послуги. URL: https://www.ua-region.com.ua/13660888 (08.05.25)

38 Офіційний сайт Готель «Надія» URL: https://www.nadiyahotel.com/

39 Модель оцінки ефективності навчання Д. Кіркпатрика URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434

40 Анісімова Л., Приймак В. Технології управління знаннями при впровадженні систем менеджменту якості. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. ISSN 1728-3817. URL: https://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/2

41 Добровінська Яна Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент» на тему «Формування системи управління знаннями інноваційно орієнтованого підприємства» URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3ef4a7c6-aa21-45ad-ac1a-378a188d0a14/content

Бібліографічна довідка

Лизин Юрій Русланович

Тема бакалаврської роботи:

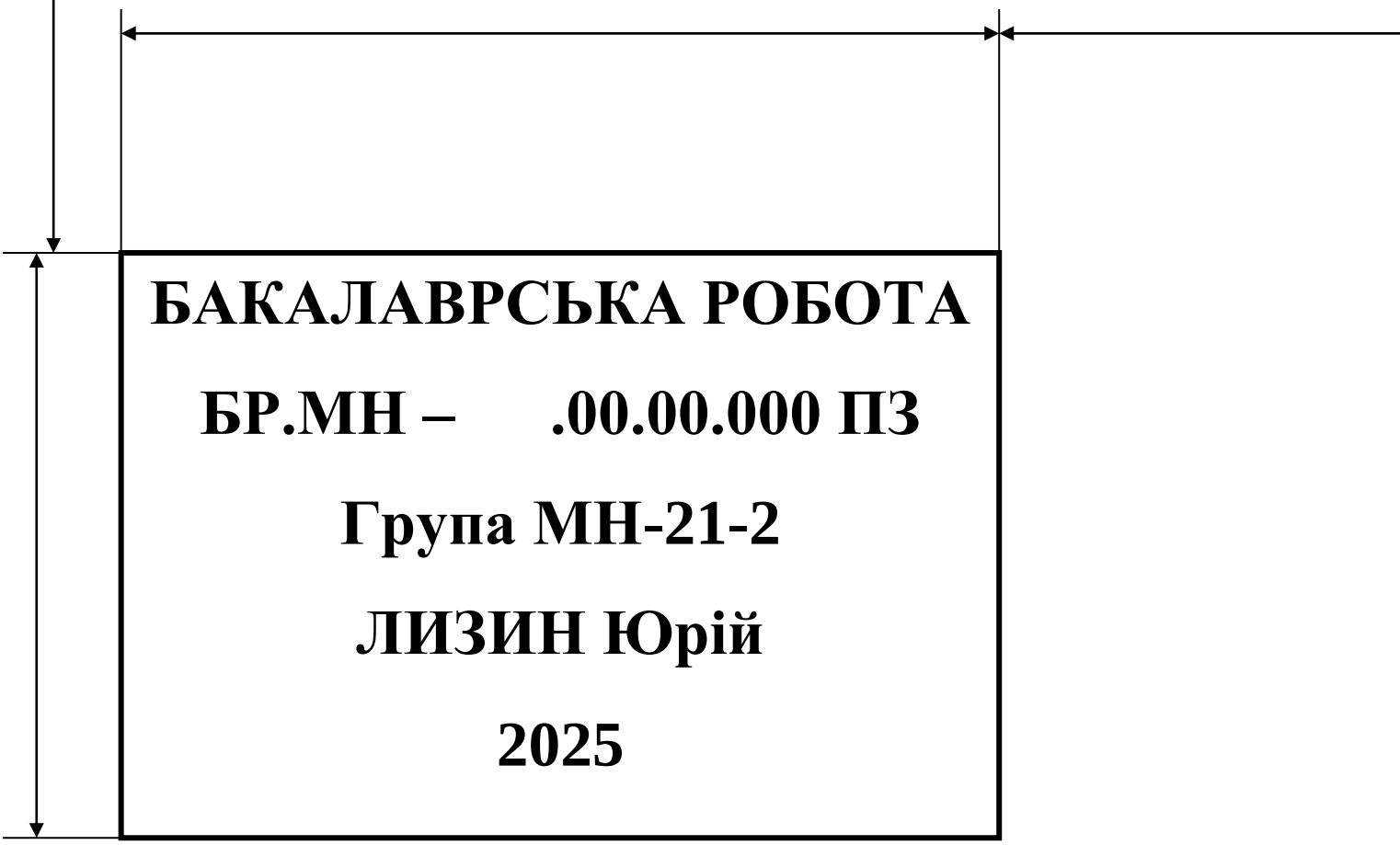
Дослідження управління знаннями в ТОВ «Надія»

Обсяг пояснювальної записки 64 аркуші.
Кількість рисунків _14_
Кількість таблиць _17_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __5_ шт.
Слайд 1. Ієрархія та класифікація знань
Слайд 2. Складові поняття «знання»
Слайд 3. Структура працівників ТОВ «Надія»
Слайд 4. Чотири стадії навчання та система кодифікації знань
Слайд 5. Етапи розробки програм дистанційного навчання

Додатки ____ шт.

„ ___ ” червня 2025 р.


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МН-21-2
ЛИЗИН Юрій
2025