

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций
Факультета «Высшая школа управления»

Т.Г. Попадюк

**Система управления знаниями. Концепции и проекты по
внедрению**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки: 38.04.02
Менеджмент, направленность программы магистратуры «Управление
инновациями и предпринимательство», «Управленческий консалтинг»

Москва 2021

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной
и методической работе

Е.А. Каменева
«24» ноября 2021 г.

Т.Г. Попадюк

**Система управления знаниями. Концепции и проекты по
внедрению**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки: 38.04.02
Менеджмент, направленность программы магистратуры «Управление
инновациями и предпринимательство», «Управленческий консалтинг»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 13 от 17.11.2021 г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций
(протокол № 03 от 07.10.2021г.)*

Москва 2021

УДК 33с2(073)
ББК 65.29
П57

Рецензент: д.э.н., профессор Линдер Н.В.

Автор: Попадюк Т.Г., д.э.н., профессор Департамента менеджмента и инноваций Факультета «Высшая школа управления», ФГБОУВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

«Система управления знаниями. Концепции и проекты по внедрению»

Рабочая программа дисциплины для студентов направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент, направленность программы магистратуры «Управление инновациями и предпринимательство», «Управленческий консалтинг» по очной форме обучения. – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента и инноваций, 2021. – 32 с.

Дисциплина «Система управления знаниями. Концепции и проекты по внедрению» входит в блок «Дисциплин по выбору, углубляющих освоение программ магистратуры», направленность «Управление инновациями и предпринимательство», «Управленческий консалтинг» по направлениям подготовки: 38.04.02 «Менеджмент». Программа содержит: цели и задачи дисциплины; тематику семинарских и практических занятий и их распределение по периодам обучения; вопросы для контроля полученных знаний и формы самостоятельной работы обучающихся.

Попадюк Т.Г.

Рабочая программа дисциплины

«Система управления знаниями. Концепции и проекты по внедрению»

Компьютерный набор, верстка Попадюк Т.Г.
Формат 60х90/16 Гарнитура *TimesNewRoman*
Усл.2,6 п.л. Изд. № - 2021. Тираж экз.

© Попадюк Т.Г., 2021
© Финансовый университет, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижений и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно-тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	19
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	25
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	26
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	27
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	31
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	31

1. Наименование дисциплины

Система управления знаниями. Концепции и проекты по внедрению

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижений и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 1 Для направленности «Управление инновациями и предпринимательство»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки. 2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений 3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.	Знать: – управленческие технологии в области знаний; Уметь: – оценивать текущее состояние уровня знания компании; Знать: – ключевые процессы, связанные с созданием знания; Уметь: – эффективно создавать коммуникации для распространения знаний в организации Знать: о влиянии знания на результаты деятельности компании; Уметь: идентифицировать критические знания в организации.
ДКН-3	Способность формировать и реализовывать политику компании в области создания, использования и защиты объектов интеллектуальн	1. Демонстрирует владение методами построения корпоративной инновационной системы 2. Демонстрирует владение методами оценки эффективности	Знать: – модели построения корпоративной инновационной системы; Уметь: – выбрать модель корпоративной инновационной системы, отвечающую стратегическим целям компании; Знать: – инструменты измерения и оценки эффективности инновационного процесса в компании;

	ой собственности	инновационного процесса в компании 3. Владеет основными положениями по использованию и защите объектов интеллектуальной собственности	Уметь: оценивать эффективность инновационного процесса в компании на основе различных подходов; Знать: – основные механизмы защиты объектов интеллектуальной собственности в компании; Уметь: заключать лицензионные договора, оценивать объекты интеллектуальной собственности, рассчитывать роялти и паушальные платежи.
--	---------------------	---	--

Таблица 2 Для направленности «Управленческий консалтинг»

Код компет енции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Способность к выявлению и проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональ ных задач на основе знания (продвинутой уровень) экономической и управленческо й теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки. 2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально- экономических системах и организовывать реализацию таких изменений 3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.	Знать: – управленческие технологии в области знаний; Уметь: – оценивать текущее состояние уровня знания компании; Знать: – ключевые процессы, связанные с созданием знания; Уметь: – эффективно создавать коммуникации для распространения знаний в организации Знать: о влиянии знания на результаты деятельности компании; Уметь: идентифицировать критические знания в организации.
ДКН-3	Способность разрабатывать и внедрять стратегию компании обеспечивающ ую ее	1. Выявляет и формулирует стратегические альтернативы развития компании, применяя методы проведения	Знать: – методологические подходы к формированию стратегии компании; Уметь: – обосновывать стратегические альтернативы развития компании, на основе анализа финансово-

	устойчивое развитие	<p>комплексного анализа финансово-экономического положения компании,</p> <p>2. Демонстрирует навыки разработки, внедрения и реализации стратегии компании;</p> <p>3. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании</p>	<p>экономического положения компании.</p> <p>Знать: – инструменты измерения и оценки стратегии компании;</p> <p>Уметь: оценивать эффективность разработанной стратегии;</p> <p>Знать: – основные метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании;</p> <p>Уметь: оценивать результативность компании на каждом этапе ее жизненного цикла.</p>
--	---------------------	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Система управления знаниями. Концепции и проекты по внедрению» входит в блок «Дисциплин по выбору, углубляющих освоение программ магистратуры», направленность «Управление инновациями и предпринимательство», «Управленческий консалтинг» по направлениям подготовки: 38.04.02 «Менеджмент».

4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/ед. и часах)	Модуль 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з/ед, 108 час.	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	32	32
Лекции	8	8
Семинары, практические занятия	24	24
Самостоятельная работа	76	76
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические и практические аспекты управления знаниями.

Данные, информация и знания. Основные отличия знания от информации. Свойства традиционных и информационных ресурсов. Способы превращения информации в знания. Логика преобразования знаний в конкурентоспособность (лестница знаний Норта).

Явное (кодифицированное) и неявное (некодифицированное) знание. Индивидуальные и организационные знания. Характерные черты и особенности знания как объекта управления. Понятие «управление знаниями». Аспекты управления знаниями. Модели трансформации знаний в организации: модель SECI И.Нонака и Х. Такеучи (японская модель создания организационного знания, разработанная Нонака и Такеучи), «Ех-Ех» Дж.Марча (американская) «Разработка – Эксплуатация» и «I-spase» М.Буасо (европейская) «Пространство знания – информация».

Европейское руководство по практикам в области менеджмента знаний.

Тема 2. Понятие интеллектуального капитала в организации.

Понятие «интеллектуальный капитал». Теория Т. Стюарта. Структура интеллектуального капитала. Интеллектуальная собственность. Объекты интеллектуальной собственности. Основные институты права и общие принципы охраны прав интеллектуальной собственности. Законодательство РФ в сфере интеллектуальной собственности. Институты интеллектуальной собственности России.

Тема 3. Методы оценки и измерения интеллектуального капитала.

Задачи измерения интеллектуального капитала. Подходы к диагностике интеллектуального капитала, классификация методов оценки и измерения интеллектуального капитала по Свейби: прямой подход к измерению интеллектуального капитала, подход, основанный на рыночной капитализации, подход, основанный на окупаемости активов, подход, основанный на создании системы показателей. Нефинансовые оценки интеллектуального капитала.

Тема 4. Подходы, инструменты, используемые в управлении знаниями организации.

Внешние и внутренние источники получения знаний. Методы получения знаний: покупка, аренда, развитие знаний. Коммуникативные и текстологические методы получения знаний Т. Гавриловой. Концептуальная модель системы управления знаниями С. Галахера и Ш. Хазлет.

Организационные структуры управления знаниями. Культура знаний. Подразделения по управлению знаниями. Директор по управлению знаниями: миссия, функции и качества. Возможности и функции IT- и HR подразделений в системе управления знаниями. Роль специалистов в системе управления знаниями (координаторы знаний, менеджеры знаний, инспекторы знаний, брокеры знаний, аналитики знаний, фасилитатор). Центры компетенций: типы и функции. Управляющий комитет по управлению знаниями в организации.

Тема 5. Стратегии преобразования и распространения неявных знаний.

Свойства неявных знаний: субъективность, укорененность, спонтанность. Распространение неявных знаний. Наставничество. Коучинг.

Сторителлинг: понятие, функции. Практика применения технологий распространения знаний в передовых странах.

Организационная культура как один из ключевых факторов в управлении знаниями. Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями. Культура знаний. Учет культурного разнообразия в управлении

знаниями. Развитие эмоционального интеллекта. Творческая деятельность как важное условие производства знаний. Основные принципы и цели организации творческой деятельности.

Мотивация инновационной деятельности. Диагностика и преодоление враждебности к распространению знаний. Управление развитием персонала как фактор увеличения конкурентоспособности организации. Обучающаяся организация. Корпоративное обучение. Корпоративные университеты.

Тема 6. Виды и классификации технологий и процессов управления знаниями.

Мотивация создания знания. Сопоставление выгод и рисков создания знания для отдельного сотрудника и организации в целом, факторы мотивации: материальная, нематериальная заинтересованность, производственная необходимость, создание культуры доверия, техники совместного использования знания, мотивация инновационной деятельности, роль лидерства в управлении знаниями, концепция «управления талантами».

Обучение и саморазвитие. Значение обучения и понятие саморазвития в рамках современного менеджмента, концепция самообучающейся организации (П. Сенге), признаки самообучающейся организации (М.Педлер), творческая организация, интеллектуальная организация.

Европейская модель управления Пробста. Составляющие управления знаниями: идентификация, получение, развитие, распределение, использования, хранение знания фирмы. Модель Кмара и Рехойзера «Фазы управления знаниями», американская модель Холзэппла и Сайна «Цепочка создания знания».

Информационные технологии управления знаниями.

Тема 7. Аудит знаний.

Понятие «аудит знаний». Значение, цели и задачи аудита знаний.

Вопросы аудита знаний. Методы аудита знаний: опросники, тесты, устные интервью. Метод создания особой коммуникационной среды. Основные этапы аудита знаний.

Этапы выполнения проекта создания системы управления знаниями в организации. Анализ сложившейся практики работы. Разработка и обоснование проекта. Аудит знаний. Внедрение системы управления знаниями (СУЗ). Общение и обучение. Анализ проекта.

5.2. Учебно – тематический план

Таблица 2

№ пп/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самост оательн ая работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинарып рактически е занятия		
1.	Теоретические и практические аспекты управления знаниями	18	6	2	4	12	Опрос, дискуссия
2.	Понятие интеллектуального капитала в организации	17	5	1	4	12	Опрос, дискуссия
3.	Методы оценки и измерения интеллектуального капитала	17	5	1	4	12	Решение задач
4.	Подходы, инструменты, используемые в управлении знаниями организации	17	5	1	4	12	Кейсы
5.	Стратегии преобразования и распространения неявных знаний	15	3	1	2	12	Кейсы
6.	Виды и классификации технологий и процессов управления знаниями	14	5	1	4	9	Кейсы
7.	Аудит знаний	10	3	1	2	7	Практические задания
	В целом по дисциплине	108	32	8	24	76	Согласно учебному плану: Контрольная работа
	Итого в %		30	25	75	70	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические и практические аспекты управления знаниями	Основные отличия знания от информации. Свойства традиционных и информационных ресурсов. Способы превращения информации в знания. Логика преобразования знаний в конкурентоспособность (лестница знаний Норта). Явное (кодифицированное) и неявное (некодифицированное) знание. Модель создания организационного знания, разработанная Нонака и Такеучи), Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4), Раздел 9	Устный опрос, дискуссия
Тема 2. Понятие интеллектуального капитала в организации	Понятие «интеллектуальный капитал». Теория Т. Стюарта. Структура интеллектуального капитала. Интеллектуальная собственность. Объекты интеллектуальной собственности. Механизмы защиты объектов интеллектуальной собственности. Роялти и паушальные платежи. Законодательство РФ в сфере интеллектуальной собственности Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4)	Устный опрос, дискуссия, тесты
Тема 3. Методы оценки и измерения интеллектуального капитала	Подходы к измерению интеллектуального капитала, классификация методов оценки и измерения интеллектуального капитала по Свейби: прямой подход к измерению интеллектуального капитала, подход, основанный на рыночной капитализации, подход, основанный на окупаемости активов, подход, основанный на создании системы показателей. Нефинансовые оценки интеллектуального капитала. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4)	Решение ситуационных задач. Обсуждение актуальных проблем
Тема 4. Подходы, инструменты, используемые в управлении знаниями организации	Внешние и внутренние источники получения знаний. Методы получения знаний: покупка, аренда, развитие знаний. Организационные структуры управления знаниями. Культура знаний. Подразделения по управлению знаниями. Возможности и функции IT- и HR подразделений в системе управления знаниями. Роль специалистов в системе управления знаниями (координаторы знаний, менеджеры знаний, инспекторы знаний, брокеры знаний, аналитики знаний, фасилитатор). Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,3), Раздел 9	Устный опрос, разбор кейсов, тесты
Тема 5 Стратегии преобразования и распространения	Свойства неявных знаний: субъективность, укорененность, спонтанность. Распространение неявных знаний. Наставничество. Коучинг.	Устный опрос, разбор кейсов

неявных знаний	<p>Сторителлинг: понятие, функции. Практика применения технологий распространения знаний в передовых странах.</p> <p>Организационная культура как один из ключевых факторов в управлении знаниями. Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями. Мотивация инновационной деятельности. Управление развитием персонала как фактор увеличения конкурентоспособности организации. Обучающаяся организация. Корпоративное обучение. Корпоративные университеты.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4)</p>	
Тема 6. Виды и классификации технологий процессов управления знаниями.	<p>Обучение и саморазвитие. Значение обучения и понятие саморазвития в рамках современного менеджмента, концепция самообучающейся организации (П. Сенге).</p> <p>Составляющие управления знаниями: идентификация, получение, развитие, распределение, использования, хранение знания фирмы. Цепочка управления знаниями.</p> <p>Информационные технологии управления знаниями.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4)</p>	Устный опрос, разбор кейсов
Тема 7. Аудит знаний	<p>Понятие «аудит знаний». Значение, цели и задачи аудита знаний.</p> <p>Вопросы аудита знаний. Методы аудита знаний: опросники, тесты, устные интервью. Метод создания особой коммуникационной среды.</p> <p>Основные этапы аудита знаний.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,4,5)</p>	Разбор кейсов, тесты

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические и практические аспекты управления знаниями	<p>Модели трансформации знаний в организации: модель SECI И.Нонака и Х. Такеучи (японская модель), «Ex-Ex» Дж.Марча (американская) «Разработка – Эксплуатация» и «I-spase» М.Буасо (европейская) «Пространство знания – информация».</p> <p>Европейское руководство по практикам в области менеджмента знаний.</p>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях работа с конспектом лекции;

		<p>работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета.</p>
Тема 2. Понятие интеллектуального капитала в организации	Теория интеллектуального капитала Т. Стюарта. Структура интеллектуального капитала. Интеллектуальная собственность. Законодательство РФ в сфере интеллектуальной собственности. Институты интеллектуальной собственности России.	<p>Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях</p> <p>работа с конспектом лекции;</p> <p>работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета.</p>
Тема 3. Методы оценки и измерения интеллектуального капитала	Мотивы оценки и измерения интеллектуального капитала. Методы оценки и измерения интеллектуального капитала. Нефинансовые оценки интеллектуального капитала.	<p>Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях</p> <p>работа с конспектом лекции;</p> <p>работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета.</p>

Тема 4. Подходы, инструменты, используемые в управлении знаниями организации	Коммуникативные и текстологические методы получения знаний Т. Гавриловой. Концептуальная модель системы управления знаниями С. Галахера и Ш. Хазлет.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях работа с конспектом лекции; работа с электронной библиотечной системой; работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета.
Тема 5. Стратегии преобразования и распространения неявных знаний	Сторителлинг: понятие, функции. Практика применения технологий распространения знаний в передовых странах. Организационная культура как один из ключевых факторов в управлении знаниями. Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями. Культура знаний. Учет культурного разнообразия в управлении знаниями. Развитие эмоционального интеллекта. Творческая деятельность как важное условие производства знаний. Основные принципы и цели организации творческой деятельности. Мотивация инновационной деятельности. Диагностика и преодоление враждебности к распространению знаний.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях работа с конспектом лекции; работа с электронной библиотечной системой; работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета.
Тема 6. Виды и классификации технологий и процессов управления знаниями	Признаки самообучающейся организации (М.Педлер), творческая организация, интеллектуальная организация. Европейская модель управления Пробста. Составляющие управления знаниями: идентификация, получение, развитие, распределение, использования, хранение знания фирмы. Модель Кмара и Рехойзера «Фазы управления знаниями», американская модель Холеэппла и Сайна «Цепочка создания знания».	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях работа с конспектом лекции; работа с электронной библиотечной системой; работа с

		информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета.
Тема 7. Аудит знаний	Этапы выполнения проекта создания системы управления знаниями в организации. Анализ сложившейся практики работы. Разработка и обоснование проекта. Аудит знаний. Внедрение системы управления знаниями (СУЗ). Общение и обучение. Анализ проекта.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях работа с конспектом лекции; работа с электронной библиотечной системой; работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Задание контрольной работы в форме проекта по тематике «Внедрение Системы управления знаниями в компании»

Фокус проекта: Поэтапное внедрение системы управления знаниями на примере конкретной компании. Письменный отчет и устная защита.

Индикативные, рекомендуемые разделы проекта:

- этап 1 Анализ сложившейся практики работы,
- этап 2 Разработка и обоснование проекта,
- этап 3 Аудит знаний,
- этап 4 Внедрение системы управления знаниями,
- этап 5 Общение и обучение,
- этап 6 Анализ проекта.

Примерный объем 10 - 15 страниц, 14-м шрифтом, интервал полуторный. В конце проекта нужно привести список всех использованных источников и указать их по ходу текста (концевые ссылки). К защите проекта нужно подготовить 15 слайдов, иллюстрирующих основные положения и выводы проекта.

Тестовые задания:

1. Что является объектом управления знаниями в организации:

- a) деловая репутация;
- b) конкурентные преимущества;
- c) интеллектуальный капитал.
- d) человеческий капитал;

2. Основные характеристики «явного» знания:

- a) знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального языка от одного лица другому;
- b) опыт, интуиция, умения работников компании;
- c) организационный капитал компании;
- d) клиентский капитал компании.

3. Основные характеристики «неявного» знания:

- a) знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального языка от одного лица другому;
- b) опыт, интуиция, умения работников компании;
- c) организационный капитал компании;
- d) клиентский капитал компании.

4. Расставьте в правильном порядке этапы цепочки знаний в организации:

- a) генерация знаний;
- b) приобретение знаний;
- c) материализация знаний;
- d) распространение знаний.

5. Аудит знаний направлен на выявление:

- a) наличия перегрузки информацией;
- b) нарушение конфиденциальности;
- c) потребности компании в знаниях;
- d) внутренних и внешних источников знаний.

5. Управление знаниями сегодня предполагает:

- a) учет и оценку текущего состояния уровня знания компании;
- b) определение необходимого уровня знаний для создания ключевых компетенций с целью достижения устойчивого лидерства на рынке;
- в) инвестирование в системы и процессы генерации и накопления знаний;

г) аренду знаний.

7. Какие мероприятия, относятся к поддерживающим систему управления знаниями организации:

- а) создание специфических программных средств;
- б) предпочтение сотрудникам с высшим образованием;
- с) инвентаризация архивов знаний организации;
- д) система обучения персонала.

8. Основными современными формами получения знаний в организации являются:

- а) корпоративная электронная почта;
- б) внутрифирменное обучение;
- с) управление документооборотом;
- д) межфирменные партнерства, открытые инновации и партнерства «вуз – предприятие».

9. Основными современными формами коммерциализации знаний в организации являются:

- а) совершенствование правовой охраны сделок с интеллектуальной собственностью;
- б) использование маркетинга как инструмента правильного позиционирования созданного знания;
- с) управление документооборотом;
- д) внутрифирменное обучение.

10. Что в большей степени влияет на качество и успех управления знаниями:

- а) позиция топ-менеджеров;
- б) наличие технических средств;
- с) отношение сотрудников организации;
- д) внешние источники знаний.

Критерии бальной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента менеджмента и инноваций.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Таблица 6 для направленности «Управление инновациями и предпринимательство»

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-1 Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки. 2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений 3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции,	Знать: – управленческие технологии в области знаний; Уметь: – оценивать текущее состояние уровня знания компании; Знать: – о ключевых процессах, связанных с созданием знания; Уметь: – эффективно создавать коммуникации для распространения знаний в организации Знать: о влиянии знания на результаты деятельности компании; Уметь: идентифицировать критические знания в	Проанализировать тенденции развития научной мысли и определить соответствующие им прикладные инструменты в области управления знаниями. 1 этап 1980 – середина 90-х - фокус на информационные технологии; 2 этап - середина 90-х – начало 2000 - фокус на управление человеческими ресурсами; 3 этап - начало 2000 – 2013 - фокус на внедрение управления знаниями в стратегические процессы организации. Выявление национальных особенностей управления знаниями; 4 этап - 2013 – будущее - фокус на синергию, создание коллективного разума, смена парадигмы «человек экономический»

	подходы и управленческие практики.	организации.	(рациональный) на парадигму «человек интеллектуальный» (человек разумный). Выявление организационных механизмов. Междисциплинарные исследования.
ДКН-3 Способность формировать и реализовывать политику компании в области создания, использования и защиты объектов интеллектуальной собственности	<p>1. Демонстрирует владение методами построения корпоративной инновационной системы</p> <p>2. Демонстрирует владение методами оценки эффективности инновационного процесса в компании</p> <p>3. Владеет основными положениями по использованию и защите объектов интеллектуальной собственности</p>	<p>Знать: – модели построения корпоративной инновационной системы;</p> <p>Уметь: – выбрать модель корпоративной инновационной системы, отвечающую стратегическим целям компании;</p> <p>Знать: – инструменты измерения и оценки эффективности инновационного процесса в компании;</p> <p>Уметь: оценивать эффективность инновационного процесса в компании на основе различных подходов;</p> <p>Знать: – основные механизмы защиты объектов интеллектуальной собственности в компании;</p> <p>Уметь: заключать лицензионные договоры, оценивать объекты интеллектуальной собственности, рассчитывать роялти и паушальные платежи.</p>	<p>Опишите и проанализируйте корпоративную инновационную систему компании Инвитро. Инновационными процессами руководят главные управляющие компании – основатель компании, генеральный директор, управляющий партнер, директор по развитию, участники комитета по стратегии группы компаний ИНВИТРО. Инновации в компании появляются и развиваются по двум сценариям: «от задачи или от идеи». Каким известным стратегиям соответствует этот подход? ИНВИТРО не только выполняет задачи технологического (процессного) совершенствования, но и смотрит на другие секторы медицины и биотехнологий, открывает новые для себя рынки. В сфере интересов ИНВИТРО – технологии в области мобильного здравоохранения, IT, образования, логистики, диагностики ИНВИТРО</p>

			<p>первой в стране и мире апробировала использование беспилотной авиации для доставки биоматериала в центральную лабораторию на исследование.</p> <p>Один из уникальных и успешных проектов компании – лаборатория биотехнологических исследований 3D Bioprinting Solutions, создавшая первый российский биопринтер собственной оригинальной конструкции и напечатавшая органнй конструкт щитовидной железы мыши.</p>
--	--	--	---

Таблица 7 для направленности «Управленческий консалтинг»

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<p>ПКН-1</p> <p>Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик</p>	<p>1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.</p> <p>2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию</p>	<p>Знать:</p> <p>– управленческие технологии в области знаний;</p> <p>Уметь:</p> <p>– оценивать текущее состояние уровня знания компании;</p> <p>Знать:</p> <p>– о ключевых процессах, связанных с созданием знания;</p> <p>Уметь:</p> <p>– эффективно создавать коммуникации для распространения знаний в организации</p>	<p>Проанализировать тенденции развития научной мысли и определить соответствующие им прикладные инструменты в области управления знаниями.</p> <p>1 этап 1980 – середина 90-х - фокус на информационные технологии;</p> <p>2 этап - середина 90-х – начало 2000 - фокус на управление человеческими ресурсами;</p> <p>3 этап - начало 2000 – 2013 - фокус на встраивание управления знаниями в стратегические процессы организации.</p> <p>Выявление национальных</p>

управления	таких изменений 3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.	Знать: о влиянии знания на результаты деятельности компании; Уметь: идентифицировать критические знания в организации.	особенностей управления знаниями; 4 этап - 2013 – будущее - фокус на синергию, создание коллективного разума, смена парадигмы «человек экономический» (рациональный) на парадигму «человек интеллектуальный» (человек разумный). Выявление организационных механизмов. Междисциплинарные исследования.
ДКН-3 Способность разрабатывать и внедрять стратегию компании обеспечивающую ее устойчивое развитие	1. Выявляет и формулирует стратегическое альтернативы развития компании, применяя методы проведения комплексного анализа финансово-экономического положения компании; 2. Демонстрирует навыки разработки, внедрения и реализации стратегии компании; 3. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании	Знать: – методологические подходы к формированию стратегии компании; Уметь: – обосновывать стратегические альтернативы развития компании, на основе анализа финансово-экономического положения компании. Знать: – инструменты измерения и оценки стратегии компании; Уметь: оценивать эффективность разработанной стратегии; Знать: – основные метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании; Уметь: оценивать результативность компании на каждом этапе	“Потребители требуют больше, чем просто «продукт» от брендов. Сотрудники предпочитают работать в компаниях с правильными ценностями. Акционеры стремятся инвестировать в бизнесы с отличной репутацией. Короче говоря, быть социально ответственным – не просто правильно; это может помочь компании отстроиться от конкурентов.” Starbuck’s CSR Report, 2001 “Рынок готов. Потребители говорят, что они хотят помочь в борьбе с изменением климата. Мы должны сделать устойчивое развитие важной движущей силой развития спроса.» Sir Terry Leahy, Tesco Chief Executive PM-Kymmene является крупнейшим из

		ее жизненного цикла.	<p>производителей журнальной бумаги в мире, занимает 4 место по производству газетной бумаги, 5 — чистоцеллюлозной.</p> <p>Производство бумаги — основной вид деятельности компании, оно генерирует 67 % оборота UPM.</p> <p>Помимо бумаги корпорация производит целлюлозу, пиломатериалы, фанеру, этикеточные самоклеящиеся материалы и др.</p> <p>В 2012 году компанией были реализованы 10 711 тыс. тонн бумаги, 679 тыс. тонн фанеры, 3128 тыс. тонн целлюлозы, 1696 тыс. тонн пиломатериалов и 486 ГВт электроэнергии. На 17 предприятиях компании занято около 22 тыс. сотрудников.</p> <p>Консолидированная выручка за 2012 год — €1,3 млрд, чистый убыток — €1,1 млрд[5][6].</p> <p>В октябре 2009 года UPM объявила о принятии новой корпоративной стратегии: «UPM — the Biofore Company», подразумевая ориентированность на био-продукцию, экологическую безопасность производства («bio»), а также техническое совершенство («forefront») и принадлежность к лесной отрасли («forest»)/</p> <p>Чем обусловлена потребность в стратегии устойчивого развития в данной компании?</p> <p>Как построить правильную стратегию по устойчивому развитию?</p>
--	--	----------------------	--

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Управление знаниями: понятие, функции, актуальность в современной экономике.
2. Изменение природы конкурентных преимуществ в экономике знаний.
3. Экономика знаний и новые требования к управлению.
4. Инфраструктура экономики, основанной на знаниях.
5. Роль высшего образования в формировании экономики знаний в России.
6. Структура занятости в постиндустриальном обществе.
7. Система управления знаниями в организации.
8. Лестница знаний по Норту.
9. Знание: понятие, виды, особенности знания как объекта управления.
10. Знания: источники, свойства.
11. Тенденции развития научной мысли и прикладных инструментов в области управления знаниями
12. Взаимосвязь понятий: инновации, знание, конкурентоспособность.
Знание как источник конкурентоспособности.
13. Интеллектуальный капитал: понятие, структура. Взаимодействие частей ИК. Интеллектуальная собственность.
14. Методы оценки интеллектуального капитала.
15. Клиентский капитал: понятие, структура.
16. Организационный капитал, его составные элементы.
17. Понятие человеческого капитала. Основные технологии его сохранения и развития в организации.
18. Технологии, методы управления знаниями в организации.
19. Информационные технологии: понятие, виды и функции.
20. Понятие коммуникативных технологий. Коммуникативная компетентность. Значение коммуникационного менеджмента в формировании коммуникационного пространства.
21. Маркетинговые технологии: понятие, методы.
22. HR-технологии: понятие, методы.

23. Управление развитием персонала как фактор увеличения интеллектуального капитала.

24. Обучающаяся организация. Корпоративное обучение. Корпоративные университеты.

25. Этапы жизненного цикла знаний.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Управление знаниями. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.О. Акимов [и др.]; Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики (МЭСИ) ; под ред. А.И.Уринцова. - Москва: Юрайт, 2015, 2016. - 256 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/426004> (дата обращения: 11.11.2021) . - Текст : электронный.

2. Дресвянников, В.А. Управление знаниями организации : учебное пособие / В.А. Дресвянников. — Москва : КноРус, 2020. — 343 с. — ЭБС BOOK.RU. - URL: <https://book.ru/book/933643> (дата обращения: 11.11.2021). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

3. Управление знаниями в организации : учебник и практикум для вузов / А. И. Уринцов [и др.] ; под редакцией А. И. Уринцова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 255 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487194> (дата обращения: 11.11.2021). — Текст : электронный.

4. Варфоломеева, А. О. Информационные системы предприятия : учебное пособие / А. О. Варфоломеева, А. В. Коряковский, В. П. Романов. — 2-е изд.,

перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 330 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002067> (дата обращения: 11.11.2021) . - Текст : электронный.

5. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470091> (дата обращения: 11.11. 2021). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

9.1. Полнотекстовые базы данных

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

9.2. Интернет-ресурсы

1. <http://expert.ru> – Журнал «Эксперт».
2. <https://managementscience.fa.ru/jour> - – Журнал «Управленческие науки».
3. <http://fedstat.ru> – Единая межведомственная информационно-статистическая система.
4. <http://www.gks.ru> – Федеральная служба государственной статистики России (Росстат).
5. <http://ko.ru> – «Компания» Деловой еженедельник «Компания».
6. <http://www.rupto.ru> – Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент).
7. <http://www2.viniti.ru> – Всероссийский институт научной и технической информации Российской академии наук (ВИНИТИ РАН).
8. <http://urtp.ru> – «Проблемы теории и практики управления».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Цель выполнения контрольной работы заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Система управления знаниями. Концепции и проекты по внедрению».

Контрольная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы контрольной работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;

- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Контрольная работа является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. В связи с этим к контрольной работе предъявляются требования по оформлению, как к научной работе.

Правила оформления научных работ являются общими для всех отраслей знаний и регламентируются государственными стандартами, в частности, ГОСТ Р 7.0.5-2008 (Библиографическая ссылка); ГОСТ 7.32-2001 в ред. Изменения № 1 от 01.12.2005, ИУС № 12, 2005) (Отчет о научно-исследовательской работе); ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. (Общие требования и правила составления). Для контрольной работы необходимо выполнять следующие требования: соблюдать общие требования к оформлению работы, правила цитирования, правильное оформление ссылок, библиографического списка, правила сокращения и использования числительных.

При оформлении текста контрольной работы следует учитывать, что открывается контрольная работа титульным листом, где указывается полное название университета, факультета, департамента, тема контрольной работы, фамилии автора и руководителя, место и год написания. На следующей странице, которая нумеруется снизу номером 2, помещается содержание с указанием начальных страниц.

Объем контрольной работы – не более 10-15 страниц, без учета, титульного листа, содержания задания, списка использованной литературы и приложений.

Поля страницы: левое - 3 см, правое - 1 см, нижнее 2 см, верхнее – 2 см до номера страницы. Текст печатается через полуторный междустрочный интервал, текст выравнивается по ширине страницы. Текст контрольной работы набирается в текстовом редакторе Microsoft Word, рекомендуется

использовать шрифты: Times New Roman Cyr, размер шрифта - 14 пт. Для сносок используется шрифты: Times New Roman Cyr, размер шрифта - 12 пт., нумерация сносок начинается на каждой странице снова.

Подчеркивание слов и выделение их курсивом не допускается, полужирный шрифт не применяется. Цвет шрифта должен быть черным.

Каждая структурная часть контрольной работы (введение, исследовательская часть, заключение и т.д.) начинается с новой страницы.

Страницы контрольной работы нумеруются в нарастающем порядке. Номера страниц ставятся снизу посередине листа.

Титульный лист контрольной работы включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется (номера страниц начинаются с содержания задания).

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;

- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Антивирус ESET ENDPOINT SECURITY

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.

- не используются

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и

индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.