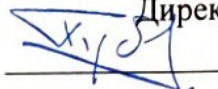


**Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Владикавказский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

 Директор филиала
Т.А. Хубаев
« 30 » 06 2023 г.

И.Э. Гергиев

Управление знаниями в корпорациях

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент,

Направленность программы магистратуры: «Корпоративное управление»

Рекомендовано Ученым советом Владикавказского филиала

Финуниверситета

(протокол от «29» июня 2023 г. № 48)

Одобрено заседанием кафедры «Менеджмент»

(протокол от «23» июня 2023 г. № 11)

Владикавказ 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения, и планируемых результатов обучения.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1 Содержание дисциплины.....	9
5.2 Учебно-тематический план.....	10
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	11
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.....	15
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	35
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	35
7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	35
7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	36
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	37
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	37
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	40
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения.....	40
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	40
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	40

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения.....	40
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	40
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	40
12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	41

1. Наименование дисциплины: «Управление знаниями в корпорациях»

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих профессиональных компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПК-1	Способность реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании	1. Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании.	Знать: - принципы корпоративного управления и современные методы анализа возможностей их реализации в деятельности компании Уметь: -применять современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления.
		2. Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления.	Знать: - задачи, способы и методы организации и деятельности органов корпоративного управления Уметь: - определять способы эффективной организации деятельности органов корпоративного управления
		3. Организует эффективное взаимодействие органов	Знать: - способы и приемы организации взаимодействия органов

		корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности	корпоративного управления Уметь: - организовать эффективное взаимодействие органов корпоративного управления с целью получения результативности их деятельности и влияния на стратегию развития компании в т.ч. в области устойчивого развития
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий.	Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.	Знать: -методы синтеза результатов исследования отдельных элементов и функций деятельности организации; - методы разработки формализованных моделей бизнес процессов. Уметь: - применять методы абстрактного мышления в ходе анализа информации и синтеза проблемных ситуаций; - анализировать проблемные ситуации при разработке стратегии действий.
		Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.	Знать: -методы стратегического анализа компании: SNW-анализ, PESTEL-анализ, SWOT-анализ и т.д Уметь: - разрабатывать, анализировать и оценивать стратегические альтернативы, используя различные модели и методы принятия решений.
		Предлагает нестандартное решение проблем, новые	Знать: - методы системной интеграции результатов исследования отдельных

		оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.	элементов и функций в ходе стратегического управления; Уметь: -разрабатывать новые оригинальные проекты и стратегические альтернативы на основе нестандартных системных решений проблем.
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.	Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.	Знать: - теорию, а также современные направления и тенденции развития менеджмента, как науки. Уметь: - применять на практике новые научные подходы к управлению компанией; - адаптировать передовые практики управления отечественных и зарубежных компаний в своей профессиональной деятельности.
		Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений.	Знать: - теоретико-методические основы управления изменениями современной корпорации; Уметь: - выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений.
		Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.	Знать: - на продвинутом уровне основы экономической и управленческой теории; Уметь: - выявлять проблемы и тенденции в современной экономике, - обобщать и критически

			анализировать теоретические концепции, подходы и управленческие практики.
--	--	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление знаниями в корпорациях» входит в модуль дисциплин по выбору, углубляющих освоение магистерской программы учебного плана программы магистратуры «Корпоративное управление».

Изучение дисциплины формирует профессиональные знания в области теории инновационного менеджмента на основе управления знаниями. Дисциплина предполагает наличие у студента магистратуры общих профессиональных знаний в области теории и практики корпоративного управления, современного стратегического анализа, принятия управленческих решений.

Дисциплина относится к числу дисциплин, формирующих у студентов профессиональные компетенции, представления об управлении знаниями в корпорации, возможностях и путях его использования для решения стратегических и тактических задач компании, повышения ее конкурентоспособности, а также навыков, необходимых для практического решения задач управления корпоративными знаниями.

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

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 / 108	108
Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4

Семинары, практические занятия	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Формирование и развитие экономики знаний

Характеристика основных черт новой экономики. Позиционирование стран в экономике знаний. Индекс конкурентоспособности. Европейская инновационная шкала (EIS). Индекс экономики знаний (KEI). Индекс развития человеческого потенциала. Этапы развития общества с когнитивной точки зрения. Структура занятости в постиндустриальном обществе. Основные функции знаний в экономике.

Тема 2. Знания как объект управления

Сущность и содержание знания как объекта управления. Данные. Информация. Знания. Сущность знаний. Классификация знаний. Явное и неявное знание. Личное и организационное знание. Процедурное и декларированное знание. Теоретическое и практическое знание. Источники знаний. Цели и задачи управления знаниями.

Тема 3. Концепция управления знаниями

Знание в экономических теориях (Маршалл, Хайек, Шумпетер, Нельсон, Винтер, Пенроуз). Теория фирмы, основанная на знаниях (Грант, Тис). Знание в управленческих теориях (Друкер, Шен, Сенге, Прахалад, Тис и др.). Ресурсная теория фирмы (Грант, Тис, Пизано, Хамел и др.). Теория управления знаниями (Вииг, Друкер, Свейби, Нонака, Такеучи, Сенге). Развитие кон-

цепции управления знаниями. Этапы развития управления знаниями. Зарубежные концепции управления знаниями. Управление знаниями в России. Основные проблемы в области управления знаниями в России.

Тема 4. Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальный капитал

Сущность и значение интеллектуальных ресурсов. Структура интеллектуальных ресурсов. Понятие интеллектуального капитала. Физический и интеллектуальный капитал. Соотношение интеллектуального капитала, интеллектуальной собственности и нематериальных активов. Правовые аспекты регулирования интеллектуальной собственности. Подходы к определению структуры интеллектуального капитала. Двухкомпонентная структура интеллектуального капитала Эдвинсона. Трехкомпонентная структура интеллектуального капитала Свейби. Четырехкомпонентная структура интеллектуального капитала Брукинга. Пятикомпонентная структура интеллектуального капитала Бурена. Свойства интеллектуального капитала: идемпотентность сложения, правило умножения, эффект ненулевой суммы. Соотношение концепций социального и интеллектуального капиталов.

Тема 5. Модели управления знаниями

Способы трансформации знания. Социализация знания. Экстернализация знания. Комбинация знания. Интернализация знания. Многомерный подход к управлению знаниями. Инструменты реализации способов трансформации знания. Дихотомии управления знаниями Нонака и Такеучи. Европейская модель Пробста. Модель Кмара и Рехойзера. Американская модель Холсэппла и Сайна. Стратегия и тактика управления знаниями.

Тема 6. Создание комплексной системы управления знаниями

Сущность комплексной системы управления знаниями. Цели управления знаниями. Планирование управления знаниями. Разработка карт знаний. Реализация мероприятий комплексной системы управления знаниями. Организационно-экономический механизм управления знаниями. Использование сбалансированной системы показателей в управлении знаниями.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоёмкость в часах				Само стоят ель- ная рабо- та	Формы текущего контроля успеваемос ти
		Всего часов	Контактная работа - Аудиторная работа				
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Формирование и развитие экономики знаний	16	2	-	2	14	Опрос, дискуссия
2.	Знания как объект управления	17	3	1	2	14	Опрос, дискуссия
3.	Концепция управления знаниями	19	3	1	2	16	Опрос, выполнение контрольных заданий
4.	Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальный капитал	19	3	1	2	16	Опрос, выполнение контрольных заданий
5.	Модели управления знаниями	17	3	1	2	14	Опрос, выполнение контрольных заданий
6.	Создание комплексной системы управления знаниями	20	2	-	2	18	Опрос, выполнение контрольной работы
7.	В целом по дисциплине	108	16	4	12	92	Согласно учебному плану: контрольная работа
8.	Итого в %	100	14	25	75	76	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование темы (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятия
Знания как объект управления	<p>Сущность и содержание знания как объекта управления. Данные. Информация. Знания. Сущность знаний. Классификация знаний. Явное и неявное знание. Личное и организационное знание. Процедурное и декларированное знание.</p> <p>Вопросы для самостоятельной работы:</p> <p>Теоретическое и практическое знание. Источники знаний. Цели и задачи управления знаниями.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>8: 1,2,3,4.</p> <p>9: 1,2,3,4,5,6.</p>	<p>Устные ответы;</p> <p>проблемная дискуссия;</p> <p>решение тестов и контрольных заданий (конкретных ситуаций).</p>
Концепция управления знаниями	<p>Знание в экономических теориях (Маршалл, Хайек, Шумпетер, Нельсон, Винтер, Пенроуз). Теория фирмы, основанная на знаниях (Грант, Тис). Знание в управленческих теориях (Друкер, Шен, Сенге, Прахалад, Тис и др.). Ресурсная теория фирмы (Грант, Тис, Пизано, Хамел и др.). Теория управления знаниями (Вииг, Друкер, Свейби, Нонака, Такеучи, Сенге). Развитие концепции управления знаниями.</p> <p>Вопросы для самостоятельной работы:</p> <p>Этапы развития управления знаниями. Зарубежные концепции управления знаниями. Управление знаниями в России. Основные проблемы в области управления знаниями в России.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>8: 1,2,3,4.</p> <p>9: 1,2,3,4,5,6.</p>	<p>Устные ответы;</p> <p>проблемная дискуссия;</p> <p>решение тестов и контрольных заданий (конкретных ситуаций).</p>
Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальный капитал	<p>Сущность и значение интеллектуальных ресурсов. Структура интеллектуальных ресурсов. Понятие интеллектуального капитала. Физический и интеллектуальный капитал. Соотношение интеллектуального капитала, интеллектуальной собственности и нематериальных активов. Правовые аспекты регулирования интеллектуальной собственности.</p> <p>Подходы к определению структуры интеллектуального капитала. Двухкомпонентная структура интеллектуального капитала Эдвинсона. Трехкомпонентная структура интеллектуального капитала Свейби.</p>	<p>Устные ответы;</p> <p>проблемная дискуссия;</p> <p>решение тестов и контрольных заданий</p>

Наименование темы (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятия
	<p>Четырехкомпонентная структура интеллектуального капитала Брукинга. Пятикомпонентная структура интеллектуального капитала Бурена.</p> <p>Вопросы для самостоятельной работы: Свойства интеллектуального капитала: идемпотентность сложения, правило умножения, эффект ненулевой суммы. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4. 9: 1,2,3,4,5,6.</p>	
<p>Модели управления знаниями</p>	<p>Способы трансформации знания. Социализация знания. Экстернализация знания. Комбинация знания. Интернализация знания. Многомерный подход к управлению знаниями. Инструменты реализации способов трансформации знания.</p> <p>Вопросы для самостоятельной работы: Дихотомии управления знаниями Нонака и Такеучи. Европейская модель Пробста. Модель Кмара и Рехойзера. Американская модель Холсэппла и Сайна. Стратегия и тактика управления знаниями. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4. 9: 1,2,3,4,5,6.</p>	<p>Устные ответы; проблемная дискуссия; решение тестов и конкретных ситуаций.</p>
<p>Создание комплексной системы управления знаниями</p>	<p>Сущность комплексной системы управления знаниями. Цели управления знаниями. Планирование управления знаниями. Разработка карт знаний. Реализация мероприятий комплексной системы управления знаниями.</p> <p>Вопросы для самостоятельной работы: Организационно-экономический механизм управления знаниями. Использование сбалансированной системы показателей в управлении знаниями. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4. 9: 1,2,3,4,5,6.</p>	<p>Устные ответы; проблемная дискуссия; решение тестов и контрольных заданий (конкретных ситуаций).</p>

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

Самостоятельная работа – это особая форма обучения по заданию преподавателя, выполнение которой требует творческого подхода и умения получать знания самостоятельно. Самостоятельная работа студентов магистратуры предполагает многообразные виды индивидуальной и коллективной деятельности студентов, осуществляемые под руководством, но без непосредственного участия преподавателя в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время.

Формы самостоятельной работы студентов во внеаудиторное время:

- работа с лекционным материалом: проработка конспекта лекций, работа на полях конспекта с терминами, дополнение конспекта материалами из рекомендованной литературы;
- конспектирование и реферирование литературы, аннотирование и рецензирование научных публикаций;
- углубленный анализ научно-методической литературы;
- выполнение контрольной работы;
- написание аннотаций и резюме проектов и их портфелей;
- выполнение заданий поисково-исследовательского характера;
- выполнение расчетно-аналитических домашних заданий;
- работа в электронно-образовательной среде и пр.

Самостоятельную работу студента во внеаудиторное время структурно можно разделить на две части:

- 1) организуемая преподавателем и зафиксированная в учебном плане подготовки магистра;
- 2) самостоятельная работа, которую студент организует по своему усмотрению, без непосредственного контроля со стороны преподавателя.

Базовая часть самостоятельной работы студента во внеаудиторное при изучении дисциплины предполагает следующие виды работ:

- анализ научной публикации по заранее определённой преподавателем теме;

- расчет финансовых показателей проекта, анализ статистических и фактических материалов по заданной теме,
- поиск информации в сети Интернет;
- решение деловых ситуаций;
- выполнение контрольной работы;
- подготовка к зачету.

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Формирование и развитие экономики знаний	Характеристика основных черт новой экономики. Позиционирование стран в экономике знаний. Индекс конкурентоспособности. Европейская инновационная шкала (EIS). Индекс экономики знаний (KEI). Индекс развития человеческого потенциала. Этапы развития общества с когнитивной точки зрения. Структура занятости в постиндустриальном обществе. Основные функции знаний в экономике.	Работа с учебной литературой, практической информацией, электронными и интернет-источниками. Самоподготовка по теоретическим вопросам. Подготовка докладов по теме занятия.
Знания как объект управления	Теоретическое и практическое знание. Источники знаний. Цели и задачи управления знаниями.	Работа с учебной литературой, практической информацией, электронными и интернет-источниками. Самоподготовка по теоретическим вопросам. Анализ практических ситуаций. Подготовка докладов и выполнение практических заданий.
Концепция управления знаниями	Этапы развития управления знаниями. Зарубежные концепции управления знаниями. Управление знаниями в России. Основные проблемы в области управления знаниями в России.	Работа с учебной литературой, практической информацией, электронными и интернет-источниками. Анализ практических ситуаций. Подготовка докладов. Решение контрольных заданий.
Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальный капитал	Свойства интеллектуального капитала: идемпотентность сложения, правило умножения, эффект ненулевой суммы.	Работа с учебной литературой, практической информацией, электронными и интернет-источниками. Анализ практических ситуаций. Подготовка докладов. Решение контрольных заданий.
Модели управления	Дихотомии управления знаниями	Работа с учебной

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
знаниями	Ноака и Такеучи. Европейская модель Пробста. Модель Кмара и Рехойзера. Американская модель Холсэппла и Сайна. Стратегия и тактика управления знаниями.	литературой, практической информацией, электронными и интернет-источниками. Самоподготовка по теоретическим вопросам. Анализ практических ситуаций.
Создание комплексной системы управления знаниями	Организационно-экономический механизм управления знаниями. Использование сбалансированной системы показателей в управлении знаниями.	Работа с учебной литературой, практической информацией, электронными и интернет-источниками. Анализ практических ситуаций. Подготовка докладов. Решение задач. Выполнение контрольной работы

6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Тестовые задания

1. Профессор Клаус Норт представил «лестницу знаний» следующим образом

А) от вершины к началу «лестницы» – стратегический менеджмент знаний, снизу вверх – оперативное управление данными, информацией и знаниями.

Б) от вершины к началу «лестницы» – оперативное управление данными, информацией и знаниями, снизу вверх – стратегический менеджмент знаний.

2. Маршалл, утверждал что:

А) капитал составляют в большей части знания и организация, и знание является самым мощным двигателем производства.

Б) базисным экономическим ресурсом уже являются знания, а не капитал, природные ресурсы или рабочая сила

3. Понятие «работники, обладающие знаниями» (knowledgeworkers) ввел в обиход

А) П. Друкер

Б) Ф. Тейлор

В) П. Сенге

4. К инструментам управления знаниями относятся:

А) технологические инструменты и организационные инструменты.

Б) технологические инструменты, финансовые инструменты и организационные инструменты.

5. Какие выделены составляющие интеллектуального капитала:

А) человеческий капитал; структурный, или организационный, капитал; клиентский капитал.

Б) человеческий капитал; структурный, или организационный, капитал.

В) человеческий капитал; структурный, или организационный, капитал; клиентский капитал; инновационный капитал; процессный капитал.

6. Нематериальные активы Свейби делит на:

А) компетенцию сотрудников, внутреннюю и внешнюю структуру компании.

Б) компетенцию сотрудников внутреннюю структуру компании.

7. Интеллектуальный капитал представляет собой:

А) особое соединение человеческого капитала (реальные и потенциальные интеллектуальные способности, а также соответствующие практические навыки работников компании).

Б) особое соединение человеческого капитала (реальные и потенциальные интеллектуальные способности, а также соответствующие практические навыки работников компании) и структурного капитала (составляющие капитала компании задаваемые такими специфическими факторами, как связи с потребителями, бизнес-процессы, базы данных, брэнды и IT-системы)

В рамках изучения дисциплины «Управление знаниями в корпорации» **контрольная работа** подразумевает выполнение письменной работы, содержащей развернутые ответы на вопросы и выполнение теоретико-аналитических заданий.

Варианты контрольных работ:

- 1) ознакомьтесь с лучшими практиками управления знаниями;
- 2) на основе компаративного анализа примеров успешного управления знаниями (представленных ниже, а также найденных самостоятельно) письменно сформулируйте выводы;
- 3) выявите общие и специфические черты управления знаниями в успешных корпорациях.

Вариант 1. Управление знаниями в компании HEWLETT-PACKARD

Разработать и ввести в действие систему совместного использования знаний в масштабе всей организации – такова была задача, поставленная в Hewlett-Packard. Как побудить сотрудников активно делиться информацией? Платить за это. Однако подобные выплаты требуют больших затрат не только бюджетных средств, но и времени.

Этап первый. Известно, что многие разработчики интернет-ресурсов придумывают разнообразные способы взимания платы за просмотр своих страниц. Подобную систему в 1997 г. было решено использовать в компании. Замысел заключался в том, чтобы создать систему электронных платежей, с помощью которой с каждого сотрудника, который обращался бы к любому корпоративному документу, автоматически взималась бы небольшая плата, которая направлялась бы на счет создателя документа.

Этап второй. Проект был завершен в 1998 г. Нововведение способствовало более интенсивному обмену информацией между отделами. Размер существующих микровыплат зависит от объема и качества информации. Микровыплаты компенсируют расходы времени на создание документов и их размещение – т. е. на передачу знаний. Кроме того,

количество обращений к материалам само по себе свидетельствует о том, насколько велика их ценность.

Более 90 000 служащих компании получили электронные кредитные карточки под названием NetCard. В конце каждого месяца индивидуальные счета оплаты сводятся воедино, и на счет каждого активиста обмена знаниями переводится сумма оплаты за все обращения к предоставленным им материалам. В то же время каждый отдел получает счет, в котором отражены расходы его работников.

Если раньше о вкладе каждого сотрудника можно было судить только по результатам специальных опросов, то теперь ценность этого вклада определяется весьма «наглядно».

Вариант 2. Управление знаниями в компании I-FREE

Российская компания i-Free— один из ведущих российских сервис-провайдеров мобильных услуг. i-Free— динамично развивающаяся инновационная компания, работающая в сфере мобильных услуг и контента с 2001 г. Стабильно входит в число лидеров российского рынка дополнительных мобильных услуг. На май 2007 г. клиентская база компании превысила 35 млн пользователей. Компания создает и внедряет новые уникальные инновационные услуги как на массовом рынке, так и на рынке B2B. Сейчас в компании работает более 260 сотрудников, 90% из них — квалифицированные специалисты: экономисты, разработчики, аналитики, музыканты, художники, специалисты по продажам. Средний возраст сотрудников — 28 лет. Источник инноваций — люди и их знания, поэтому система управления знаниями в компании i-Free складывалась в течение долгого времени и постоянно совершенствуется, меняется и дополняется новыми элементами.

Основные задачи системы управления знаниями в компании I-Free таковы:

- стимулирование инноваций;
- сохранение и передача имеющихся в компании знаний. Главный и

единственный актив компании – это люди, их знания и опыт, поэтому постоянный обмен знаниями для нее крайне важен;

- быстрое включение в работу новых сотрудников;
- стимулирование и поддержка самостоятельной работы сотрудников (донесение знаний о компании, рынке, стратегии и т. д.);
- предоставление сотрудникам всех необходимых инструментов и ресурсов, в том числе знаний, для того, чтобы они могли эффективно работать в условиях высокой степени свободы и самостоятельности.

Фришки– это система неденежной мотивации, которая появилась в компании i-Free в конце 2012 г. Всегда важно отметить сотрудника, но бывают случаи, когда денежная премия неуместна – именно для таких случаев и были придуманы фришки. Фактически это виртуальная внутренняя валюта, на которую можно приобрести товары в интранет-магазине i-Free, например футболки с логотипами компании, USB-пылесосы для клавиатуры, горный велосипед и т. д. Заработать фришки может каждый сотрудник. Каким образом?

- Можно активно писать в банк идей (фришки начисляются за сам факт подачи идеи, а если идея реализуется, то начисляется большее количество фришек).
- Можно получить фришки от HR-отдела за активное участие в жизни компании, например, опытные сотрудники получают фришки за участие в семинарах для новичков.
- Можно получить фришки от коллег. В конце месяца в своем ежемесячном отчете каждый сотрудник вправе начислить фришки коллеге. Правил никаких нет: кто-то может начислить их за красивые глаза или зажигательный танец на корпоративном празднике. Однако чаще всего фришки получают самые отзывчивые и внимательные работники, которые охотно делятся знаниями и опытом и активно реагируют на запросы коллег. Много фришек зарабатывают и неформальные менторы – старожилы компании и просто опытные сотрудники, которые добровольно берут под

свою опеку новичков.

Вариант 3. Управление знаниями в ИНТЕРНЕТ-РЕСУРС ABOUT.COM

Интернет-ресурс About.com объединяет более 650 авторов-пользователей, которые занимаются как поиском профессиональной информации в сети, так и написанием аналитических материалов, комментариев, созданием интерактивных дискуссионных групп. За использование страниц, созданных на платформе About.com, авторы получают символическую плату, а также незначительные поступления от размещения рекламы. Фактически идеи публикуются исключительно ради возможности «выступить на сцене» перед собственной аудиторией. Такая демонстрация своих знаний повышает уровень самооценки, помогает приобрести популярность и уважение в профессиональном сообществе и т. д. Сообщества ресурса About.com являются ярким примером нематериальной мотивированности людей к обмену знаниями.

Вариант 4. Управление знаниями в компании WOODSIDEENERGY

В компании WoodsideEnergy был использован чрезвычайно эффективный подход, который позволил автоматически включить управление знаниями в бизнес-процессы организации, обеспечив таким образом фактор «абсолютной» производственной необходимости.

WoodsideEnergy – крупнейшая австралийская нефтегазовая компания. Она была основана в 1954 г. и называлась в то время Woodside (LakesEntrance) OilNL. Сейчас в ней работают 2400 человек.

Собственные успехи компания связывает исключительно со знаниями своих сотрудников – высококвалифицированных, хорошо обученных и опытных. Однако компания не могла бы так активно использовать человеческий потенциал, если бы не располагала эффективными механизмами управления знаниями, которые позволяют сохранять эти знания и лучшие практики и использовать их снова. Вместе с тем прошлые успехи еще не являются гарантом будущих побед. Стало очевидно, что, если

WoodsideEnergy не сумеет сохранить и распространить знания своих сотрудников сейчас, в будущем ее бизнесу будет нанесен серьезный ущерб.

Если до 1994 г. деятельность компании была локализована, то затем ситуация изменилась. Сейчас эта организация представлена во многих странах мира. Чтобы оставаться конкурентоспособной, ей потребовались инновационные решения, которые позволили модифицировать способы обучения, включая возможности использования знаний и опыта. Необходимо было научиться избегать повторения прошлых ошибок. А это невозможно, если придерживаться старых методов управления знаниями – использовать только лучшие практики. Поэтому было принято решение пересмотреть существовавшие принципы управления знаниями, чтобы создать новые возможности для обучения, обмена знаниями, получения новых знаний и использования коллективного опыта.

Управление знаниями в WoodsideEnergy сейчас – это философия, через призму которой в компании рассматривается и оценивается бизнес-деятельность сотрудников. Процессы управления знаниями фокусируются на создании и развитии среды, которая объединяет людей для обмена знаниями и применения их в работе. Чтобы создать такую среду, в компании вокруг основных бизнес-процессов были организованы многочисленные сообщества практиков, работа которых поддерживается с помощью соответствующих технологических решений.

Совместная работа и обмен опытом очень важны. Однако эти процессы необходимо концентрировать вокруг определенной тематики или в соответствующем контексте. В противном случае ценные знания могут пропасть или будет непонятно, когда и почему их следует применять. Поэтому в 2001 г. в компании был запущен пилотный проект, рассчитанный на создание фундамента в виде основных бизнес-процессов для эффективного управления знаниями. Таким образом, новый этап развития управления знаниями в WoodsideEnergy с 2001 г. был направлен на включение инструментов управления знаниями в каждодневные рабочие

процессы компании. Чтобы каждый сотрудник вне зависимости от подразделения хорошо понимал не только свою работу, но и работу коллег, необходимо было определить бизнес-процессы. Они являются постоянными, продолжительными, меж функциональными, в них используются общие активы, работают люди разных подразделений. Поэтому именно бизнес-процессы стали той платформой, на которой можно генерировать знания, постоянно учиться и поднимать производительность.

Компания добилась заметных успехов в применении инструментов управления знаниями. В результате формирования сообществ практиков вокруг основных бизнес-процессов появилась уверенность в том, что все существующие знания и накопленный годами корпоративный и личный опыт известен, доступен, постоянно используется и совершенствуется. Применение унифицированных процессов в каждодневной работе способствует, в свою очередь, росту компетенции сотрудников, сокращению периода обучения новичков и работников, переходящих в другие подразделения, обмену знаний между подразделениями, а также формированию общего языка. Постоянное сохранение опыта позволяет развиваться дальше, не повторяя прежних ошибок. Кроме того, в компании отмечено увеличение числа инновационных решений, которые к тому же удается быстро реализовать. В качестве результата руководители компании отмечают и то, что люди стали ощущать себя более взаимосвязанными.

Это приводит к сокращению временных затрат на поиски информации, к повышению продуктивности и уровня удовлетворенности работой.

В 2002 г. компания WoodsideEnergy в числе других 18 компаний получила награду «Наиболее заслуженное предприятие, управляющее своими знаниями».

Вариант 5. Управление знаниями в компании по производству офисной мебели

В компании была поставлена задача повысить производительность отдела продаж и провести обучение сотрудников без привлечения внешних тренеров. Для этого предполагалось создать «самообучающийся» отдел продаж на основе внутреннего обмена опытом и знаниями.

Этап первый. Проведение оценки знаний сотрудников отдела продаж.

Подготовка к экзамену была совмещена в компании с процессом формирования стандартов. Таким образом, сотрудники оказались максимально вовлечены в процесс формализации критичных для их деятельности знаний.

Сначала у сотрудников отсутствовала мотивация к обучению. Самым действенным способом заинтересовать их стал обязательный для всех экзамен. В компании был издан регламентирующий его проведение приказ следующего содержания:

- Каждый сотрудник обязан сдавать экзамен не реже чем раз в полгода для подтверждения или повышения своей квалификации.
- Утверждаются четыре квалификационных уровня: стажер (не сдал экзамен), продавец (базовая квалификация), мастер-продавец и тренер-продавец.
- При получении квалификации выдается диплом, действующий в течение шести месяцев. Кроме того, сотрудник получает фиксированную доплату к окладу.

Сотрудники, которым присваивалась квалификация тренер-продавец, имели право в дальнейшем обучать других.

Этап второй. Было решено воспользоваться опытом приглашенного тренера – но для обучения тренерскому мастерству самих сотрудников. После этого между сотрудниками были распределены темы занятий по такому принципу: тому, кто плохо разбирался в определенной тематике, как раз и поручалась подготовка соответствующего занятия. Таким образом плохо изученная тематика осмыслялась и адаптировалась в соответствии с

текущими задачами. Кроме того, во время занятий обсуждались случаи из личной практики продавцов.

Этап третий. Чтобы накапливать и развивать получаемый коллективный опыт, было решено начать формирование «Книги продаж», куда включались бы лучшие практики и техники, а также одобренные руководителями материалы тренингов.

«Книга продаж» – это свод правил, методов и подходов продавцов компании, с помощью которых уже были решены конкретные рабочие проблемы. Книга содержала следующие основные разделы:

- общие требования к продавцу;
- необходимые базовые знания и навыки;
- описание общих принципов и алгоритмов продаж;
- процедуры подготовки к встрече с клиентом и переговорам;
- технологии «холодных» звонков;
- технологии вступления в личный контакт;
- выяснение потребностей клиента;
- презентация услуги или продукта;
- работа с возражениями;
- поведение в конфликтных ситуациях;
- ведение переговоров;
- аргументация цены;
- завершение сделки;
- запреты;
- прочее.

«Книга продаж» стала инструментом стандартизации деятельности, а также обучения новичков. Ее структура произвольна и зависит от задач компании. Ее могут последовательно наполнять сами продавцы. Было решено, что содержание «Книги продаж» должно меняться с изменением задач, стоящих перед подразделением и компанией, ситуации на рынке и с

учетом других факторов. Именно поэтому «Книга продаж» — это «живой» инструмент, своего рода интеллектуальный актив отдела. Этот документ помогает решать ряд задач:

- является базой для оценки знаний сотрудников;
- позволяет сохранять накопленный опыт и знания;
- позволяет тиражировать опыт в других подразделениях компании и становится, таким образом, базой лучших или хороших практик;
- дает возможность быстро и эффективно обучать новичков;
- помогает совершенствовать корпоративный опыт компании.

Результат. Компания обрела инструмент постоянного совершенствования навыков и знаний продавцов, а также оценки эффективности их обучения. Новички быстро адаптируются и совершенствуют свои умения. «Живая» «Книга продаж» дает возможность постоянно повышать планку необходимых знаний, что, в свою очередь, не дает развиваться «звездной болезни» у наиболее эффективных сотрудников. «Самообучающийся» отдел продаж осваивает новые подходы и стандарты работы. Постоянное обучение сотрудников и их вовлеченность в процесс создания стандартов работы существенно повышают их мотивацию. Текучесть кадров в компании снижается. Отмечается также существенная экономия средств организации, которые ранее затрачивались на дополнительное обучение с привлечением внешних тренеров. Одновременно растет конкурентоспособность, мобильность компании и ее инновационность.

Вариант 6. Управление знаниями в компании OTICON

8 августа 1991 г. компания Oticon, производитель слуховых аппаратов из Дании, имеющая более чем 90-летнюю историю, «дезорганизовала» собственную корпорацию традиционного типа, характеризовавшуюся жесткой иерархической структурой, чтобы преобразовать ее в более «плоскую» и «гибкую» компанию, в результате чего все работники компании были уволены. Они не занимали в организации никаких постов, не имели

собственных рабочих мест, начальников и служебных обязанностей. 9 августа стало для компании началом новой эры. Однако, плоды такой «дезорганизации» проявились не сразу. Хороших результатов компания достигла лишь в 1993 г. спустя год после появления Multi-Focus, первого продукта, запущенного в производство уже новой организацией.

Сегодня Oticon является крупнейшей из четырех компаний, входящих в холдинг WilliamDemantHoldingCompany. Во всех подразделениях компании в мире работают более 1200 человек. Из них в общей сложности 850 заняты на территории Дании: 650 на производстве и в исследовательских подразделениях и 200 в головном офисе компании. Из этих 200 человек около 150 работают в подразделении, которое в Oticon называется «Объединение развития», а остальные 50 выполняют административные функции. «Объединение развития» отвечает за разработку новых продуктов, и именно это подразделение и было «дезорганизовано».

Информация собственного Исследовательского центра поступает в головной офис компании Oticon, где эти данные анализируются руководством, и принимается решение о направлении их в «Объединение развития» для использования при разработке новых продуктов. «Объединение» развития, в свою очередь, состоит из множества самоорганизующихся групп, которые работают над конкретными задачами. Около 150 работников «Объединения развития» одновременно заняты в нескольких проектах в рамках программ интегрированной разработки новых продуктов. Однако, как работники узнают, к какой группе им присоединиться, если никто им этого не говорит? Как они решают, что делать и как координировать свою работу с другими группами, если никто не осуществляет общего руководства этим процессом? В чем же суть «дезорганизации» как организующего процесса?

Успешный демонтаж старой структуры оказался возможным благодаря тому, что с самого начала в него включились все работники компании. Предположив, что работники способны проявлять ответственность, быть

честными и заинтересованными в получении новых знаний, руководство компании Oticon решило предоставить им возможность самим заботиться о своем образовании и выбирать те проекты, которыми они хотят заниматься. В новой ситуации у работников появилась возможность самим планировать свое свободное время и отпуска, а также выбирать те учебные программы, которые нужны для выполнения новых обязанностей. Отделы и должности исчезли, уступив место неформальным группам по интересам. Должности были заменены некоторым набором функций, который стал выполнять каждый работник.

Офисное пространство, ранее состоящее из множества отделенных друг от друга кабинетов, превратилось в открытое пространство со множеством рабочих мест. Неформальное общение заменило служебные записки. Управляющие Oticon для описания ситуации в своей компании, в которой существуют постоянно изменяющиеся группы, работающие над различными проектами, используют понятие неструктурированной организации, т.е. хаотичной сети связей и взаимодействий, которая, как это ни парадоксально, позволила снять помехи на пути информационных потоков и сделать процесс нововведений более прозрачным и ясным.

Уничтожение старой организационной структуры позволило компании за два года снизить стоимость единицы продукции на 20%, сократить время от начала разработки новых продуктов до их поставки на рынок на 50%.

Вариант 7. Управление знаниями в компании DOWJONES (DOWJONESINTERACTIVEPUBLISHING)

DowJonesInteractivePublishing является подразделением компании DowJones&Company, осуществляющим разведку в области бизнеса. Подразделение занимается подборкой из интернета новостей из мира бизнеса, а также специализированной информации для корпоративной и потребительской аудитории. Подразделение выпускает два основных продукта: интерактивное издание журнала WallStreetJournal и интерактивный журнал DowJonesInteractive (DJI), который посвящен бизнес-информации.

Одной из задач 40 редакторов, ответственных за выпуск DJI, является сканирование различных сообщений компании DowJones, которые обращены к профессионалам в области финансов - аналитикам и трейдерам, и переориентация этой информации более широкому кругу клиентов компании. Эта работа часто требует от редакторов глубокого анализа, умения выделить суть материала и представить его в определенном контексте, поняв подоплеку.

Первые редакторы DJI, обычно специализирующиеся в определенных областях, определили для себя, содержание каких сайтов в интернете более всего полезно для специалистов их профиля. Каждый редактор вскоре имел свой список «закладок». В конечном итоге коллекция закладок и обзоров, созданная редакторами, превращалась в каталог (директорий) веб-сайтов. Практически с самого начала работы в интернете группа увидела, что «закладки» - ценное поисковое средство и их можно предложить и за пределами организации, что повысит полезность главной информационной услуги DJI. Команда стала искать способы, с помощью которых она могла бы использовать знания редакторов в области интернета для реализации уже имевшихся планов по созданию качественно новой услуги.

В результате появился деловой справочник (директорий) компании DowJonesBusinessDirectory. В конце 1998 г. этот вид деятельности был преобразован в веб-центр компании DowJones, который предлагает различного рода указатели и справочники по нескольким тысячам заранее отобранных сайтов. Сайты просматриваются по крайней мере один, а иногда и четыре раза в день, чтобы проверить, не появились ли новые материалы или неработающие ссылки. Обзоры известных сайтов включают рейтинги их дизайна, простоты и скорости поиска, а также содержания сайтов.

«Веб-центр - это наша долгосрочная инициатива, - говорит Тимоти М. Эндрюс, вице-президент и редактор DJIPublishing. - Мы продолжаем добавлять сайты - часто на основе рекомендаций наших клиентов. Но мы также удаляем те сайты, которые больше не имеют высококачественного

содержания. Наша задача состоит в том, чтобы служить информационным посредником, избавляющим пользователей от необходимости самим заниматься фильтрацией данных».

Вариант 8. Управление знаниями в TEARFUND

Tearfund— международная общественная организация по оказанию гуманитарной помощи. Ее центральный офис находится в Великобритании. Она тесно сотрудничает с различными агентствами по всему миру, чтобы совместно бороться с причинами и последствиями нищеты. В организации работают 900 человек, треть из них — англичане, которые трудятся на территории Великобритании или находятся в зарубежных командировках. Остальные две трети сотрудников — местный персонал в разных странах.

Перед организацией стояла задача собрать опыт и знания работников, разбросанных по всему миру, и сделать его достоянием всех сотрудников.

В 2003 г. Tearfund разработала и внедрила новую обучающую методику, основанную на фиксации тех историй, с которыми сотрудники возвращаются из исследовательских командировок или поездок по оказанию гуманитарной помощи. Этот проект получил название «Байки путешественников». Через несколько дней после возвращения сотрудника из командировки с ним проводят часовое структурированное интервью. Задача проекта — собрать и формализовать личные впечатления (и скрытые знания) сотрудников, накопленные в ходе поездки.

Этап первый. Вопросы интервью сформулированы таким образом, чтобы узнавать именно о личных впечатлениях, связанных с поездкой, а не об общих моментах. Среди вопросов есть, например, такие:

- Кто был самым интересным человеком из тех, с кем вы познакомились?
- Что произвело на вас самое большое впечатление?
- Что поразило вас своей необычностью?
- Какой была цель вашего визита, какие основные уроки вы извлекли из этой поездки?

Кроме того, задаются вопросы, имеющие отношение к практическому обеспечению поездки (гостиницы, безопасность, местные организаторы и т.д.).

Формализованное интервью вносится в базу знаний.

Этап второй. В момент оформления очередной командировки администраторы подбирают в базе интервью того сотрудника, который уже был в той же стране или ездил в командировку с той же целью. Это интервью, содержащее прошлый опыт, передается сотруднику для ознакомления.

После возвращения нового сотрудника оба встречаются и также в неформальной обстановке проводят структурированное интервью. В результате по поездкам со схожими задачами формируется база уточненных знаний. Электронные версии интервью становятся доступны всем сотрудникам. Главная польза от создания такого ресурса заключается в формализации части скрытых знаний.

Вариант 9.

1. Опираясь на труды Д. Белла и З. Бжежинского, раскройте содержание понятий «Постиндустриальное общество» и «Экономика знаний», определите их особенности и характерные черты. Проанализируйте место и роль России в постиндустриальном обществе.

2. Национальная инновационная система России: особенности и перспективы. Техничко-разрабатывающие или технико-внедренческие зоны (ТРЗ и ТВЗ): история создания и правовые основы функционирования в Российской Федерации.

3. Российский венчурный бизнес и его роль в формировании экономики знаний.

4. Знание как объекта управления. Отличие данных, информации и знаний. Какие действия следует выполнить для превращения данных в информацию?

5. Что значит «управлять знаниями? 10 шагов в управлении процессом создания знаний. Модели трансформации знания.

6. Источники и формы создания знаний в организации. Предложите свои варианты получения знаний организацией.

Вариант10.

1. Опираясь на ресурсную теорию организации, проанализировать роль и место нематериальных ресурсов организации в совокупности всех ее ресурсов.

2. Интеллектуальный капитал организации в теориях Т. Стюарта и Э. Брукинга. Общие черты и принципиальные отличия теорий. Какая теория наиболее рациональна с точки зрения возможности оценки интеллектуального капитала организации?

3. Структура интеллектуального капитала (теория Т.Стюарта). Человеческий капитал, организационный капитал, потребительский капитал.

4. Проанализируйте отличия физического и интеллектуального капитала.

5. Интеллектуальный капитал как стратегический актив компании. Возможности его использования для повышения конкурентоспособности предприятия.

6. Объекты интеллектуальной собственности и правовые основы их защиты. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) и ее роль в защите прав интеллектуальной собственности.

7. Методы оценки нематериальных активов: коэффициент Тобина, мониторинг нематериальных активов К. Свейби, навигатор Skandia, нефинансовые оценки интеллектуального капитала, показатели оценки человеческого капитала, методы количественных оценок.

Вариант 11.

1. Конструкторский центр, основанный компанией Боинг в Москве как средство получения знаний: цели, выгоды и возможности использования российскими компаниями (<http://www.boeing.ru>).

2. Особенности системы управления знаниями ООО СП «Бизнес Кар» г. Москва (<http://toyotabc.openexpo.ru>).

3. Опыт создания системы управления знаниями ОАО «Альфа-Банк» (<http://www.alfabank.ru>).

4. Опыт создания корпоративных систем обмена знаниями в BritishPetroleum (BP) (http://www.cecsi.ru/coach/cs_knowledge_management_bp.html).

5. Опыт создания системы управления знаниями ОАО «Московский Индустриальный Банк» (<http://www.minbank.ru>).

6. Опыт создания системы управления знаниями госкорпорация «Росатом» (<http://make.ibs.ru>).

7. Для каждой компании разработайте должностные инструкции персонала по управлению знаниями:

директора по управлению знаниями; менеджера знаний; аналитика знаний; брокера знаний; инспектора знаний; фасилитатора.

Вариант 12.

1. Наставничество как система обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку. Разработайте план работы наставника по обучению и социализации молодого специалиста.

2. Сторителлинг как способ передачи информации, знаний и ценностей компании через истории, рассказы и образы, которые обращены на эмоции и образное мышление. Разработайте сторителлинг для компании.

3. Обучающая организация: характеристики, признаки и принципы. Работа П. Сенге «Пятая дисциплина» и ее роль в движении обучающихся организаций.

4. Бенчмаркинг: понятие, виды и стадии. Лучшие практики. Опыт российских и зарубежных компаний по внедрению бенчмаркинга.

5. HR-бенчмаркинг как процесс определения понимания и адаптации примеров эффективного функционирования HR-служб с целью улучшения работы этого подразделения в конкретной компании.

Вариант 13.

1. Дайте определения понятия знания различными авторами, составьте морфологию знаний (по периоду использования, способу и месту возникновения, отношениям собственности, носителю знания, уровню новизны и др.), таксономия знания по полярным характеристикам.
2. Объясните причины изменение природы фирмы в новой экономике (К.-Э.Свейби), лестница знаний по К. Норту,
2. Покажите взаимосвязь понятий:

инновации, знание, конкурентоспособность;

знание как источник конкурентоспособности.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры и определяются в соответствии со шкалой оценивания в пределах от 0 до 10 баллов.

Оценка результатов контрольной работы производится по следующим критериям:

Оценка	Критерии
(10 баллов) Отлично	1) полное раскрытие темы; 2) указание точных названий и определений; 3) правильная формулировка понятий и категорий; 4) приведение формул и соответствующей статистики и др.
(7-Баллов) Хорошо	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий и категорий, формулах, статистических данных и т. п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) наличие грамматических и стилистических ошибок и др.
5-баллов (Удовлетворительно)	1) ответ отражает общее направление изложения лекционного материала; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий, формулах, статистических данных и т. п.; 3) наличие грамматических и стилистических ошибок и др.
2 (баллов)	1) тема не раскрыта;

Неудовлетворительн о	2) большое количество существенных ошибок; 3) наличие грамматических и стилистических ошибок и др.
-------------------------	---

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

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов 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».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие «экономика знаний». Факторы и условия ее становления.
2. Характерные черты и базовые показатели «экономики знаний».
3. Знания: понятия и общая классификация.
4. Управление знаниями как наука и учебная дисциплина.
5. Направления инновационного развития России.
6. Понятие «интеллектуальный капитал». Структура интеллектуального капитала.
7. Человеческий капитал. Показатели и инвестиции в человеческий капитал.
8. Организационный капитал: понятие и состав. Организационный капитал как собственность компании и объект купли-продажи.
9. Потребительский капитал: понятие и состав. Имидж организации.
10. Интеллектуальная собственность. Объекты интеллектуальной собственности.
11. Защита интеллектуальной собственности (ИС) в России. Основные институты права ИС.

12. Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальные активы.
13. Интеллектуальный капитал. Отличия интеллектуального и физического капитала.
14. Методы оценки интеллектуального капитала.
15. В чем состоят особенности знаний как объекта управления.
16. В чем отличие данных, информации и знаний.
17. 10 шагов в управлении процессом создания знаний.
18. Явные и неявные знания. Источники извлечения явного знания.
19. Источники и формы создания организационных знаний.
20. Модель трансформации знаний (спираль знаний).
21. Понятие «управление знаниями». Задачи и принципы управления знаниями в организации.
22. Система управления знаниями.
23. Этапы управления знаниями.
24. Внешние и внутренние источники получения знаний.
25. Методы получения знаний.
26. Кодификация знаний.
27. Создание инфраструктуры управления знаниями на предприятии.
28. Директор по управлению знаниями: миссия, качества и функции.
29. Информационно-аналитическая служба предприятия.
30. Команды и центры компетенции (ЦК). Функции ЦК.
31. Управляющий комитет по управлению знаниями.
32. «Обучающаяся организация», ее характеристики и признаки.
33. Принципы «обучающейся организации».
34. Бенчмаркинг: понятие, виды. Отличия бенчмаркинга от социосоревнования.
35. Понятие «аудит знаний». Когда он необходим и полезен?
36. Цели и основные вопросы аудита знаний.
37. Уровни использования аудита знаний.
38. Выгоды и эффекты от аудита знаний.

39. Методы и этапы аудита знаний.
40. Карты знаний и их типы.

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

Основная литература:

1. Управление знаниями. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. И. Уринцов [и др.]; ответственный редактор А. И. Уринцов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 255 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3754-1. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/508130> (дата обращения: 29.06.2023). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт. — Текст: электронный.
2. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: монография / под ред. Б. З. Мильнера. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 624 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-003649-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1216871> (дата обращения: 29.06.2023). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Znanium.com — Текст: электронный.

Дополнительная литература:

3. Лебедева, Н.Ю. Управление знаниями и изменениями: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Н.Ю. Лебедева, Е.М. Широнина. — Москва: Русайнс, 2021. — 72 с. — ISBN 978-5-4365-5716-8. — URL: <https://book.ru/book/938309> (дата обращения: 29.06.2023). — Режим доступа: Электронно-библиотечная система Book.ru. — Текст: электронный.
4. Фролов, Ю. В. Управление знаниями: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство

Юрайт, 2022. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05521-4. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/493448> (дата обращения: 29.06.2023). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт.
— Текст: электронный.

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

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
2. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru>
5. Электронная библиотека издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru>
6. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <https://e.lanbook.com>

10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

На самостоятельную работу студентов в рамках дисциплины отводится 96 ч. учебного времени. В ходе изучения дисциплины «Управление знаниями в корпорации» предусмотрены ее следующие обязательные формы:

- выполнение контрольной работы,
- решение кейсов (деловых ситуаций),
- выполнение заданий.

Положение о контрольной работе студента по дисциплине (модулю)

1. Контрольная работа является одной из форм аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплинам (модулям) трудоемкостью от 3 зачетных единиц, реализуемая в письменном виде, в том числе с использованием информационных технологий.

2. Контрольная работа отражает степень освоения студентами учебного материала конкретных разделов (тем) дисциплин (в форме развернутых ответов по вопросам, раскрытия понятий, выполнения упражнений, решения практических задач и др.).

3. Цель выполнения контрольной работы, содержащей комплект заданий – овладение студентами навыками решения типовых расчетных или ситуационных задач, формирование учебно-исследовательских навыков, закрепление умений самостоятельно работать с различными источниками информации.

4. Содержание заданий контрольных работ должно охватывать основной материал соответствующих разделов (тем) дисциплин. Контрольные задания разрабатываются по многовариантной системе. Варианты контрольных работ должны быть равноценны по объему и сложности.

5. Содержание заданий контрольных работ и требования к их выполнению разрабатываются преподавателем дисциплины. Подготовка контрольной работы осуществляется под методическим руководством преподавателя, ведущего семинарские занятия по соответствующей дисциплине (модулю).

6. Оценка контрольных работ студентов проводится в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

7. Требования к выполнению контрольной работы:

- четкость и последовательность изложения материала;
- наличие обобщений и выводов, сделанных на основе изучения информационных источников по данной теме (в случае необходимости);
- правильность и в полном объеме решение имеющихся в задании практических задач;
- использование современных способов поиска, обработки и анализа информации;
- самостоятельность выполнения.

8. Объем контрольной работы – не более 6 страниц, кроме выполнения заданий по формам установленного кафедрами образца (таблицы, графики и т.д.) при необходимости.

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Security для виртуальных и облачных сред;
- 2) Windows, Microsoft Office.

11.2 Современные профессиональные базы данных, и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»: <https://www.garant.ru>
2. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
3. Большая Российская энциклопедия: <https://bigenc.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используются

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

362002, Республика Северная Осетия-Алания, г. Владикавказ, ул. Молодежная, д. 7, аудитория № 52.

Специализированная мебель:

Стол одно-тумбовый – 1 шт.

Стол (двухместный) – 17 шт.

Стул – 34 шт.

Шкаф под документы с угловым сегментом – 1 шт.

Шкаф под документы – 3 шт.

Кафедра – 1 шт.

Доска настенная – 1 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе – 1 шт.

Мультимедиа-проектор – 1 шт.

Экран настенный – 1 шт.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1) Программы для ЭВМ Kaspersky Security для виртуальных и облачных сред;

2) Windows, Microsoft Office.

Учебная аудитория оснащена компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финансового университета.