

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

**И. о. декана экономического факультета  
д.э.н, профессор Кусакина О.Н.**

**«24» мая 2022 г.**

**Рабочая программа дисциплины  
Б1.В.02 УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ**

Шифр и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом

**38.04.02 – Менеджмент**

Шифр и наименование направления подготовки

**Управление человеческими ресурсами**

наименование профиля

**Магистр**

Квалификация выпускника

**Очная, заочная**

Форма обучения

**2022**

Год начала подготовки

Ставрополь, 2022

## 1. Цель дисциплины

Целью дисциплины «Управление знаниями» является формирование у студентов основных представлений о том, что такое управление знаниями и какое место оно занимает в системе менеджмента организации; навыков извлечения, создания, хранения и распространения знаний, разработки, внедрения и практического использования системы управления знаниями в современной организации.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код(ы) и наименование (-ия) индикатора(ов) достижения компетенций**	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1 операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.2 - управляет эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда	<b>Знания:</b> методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности; требований и правил проведения аудита работы с персоналом.
		<b>Умения:</b> производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации
		<b>Навыки и/или трудовые действия:</b> разработки стандартов деятельности подразделения и унификация процессов; анализа планов и отчетности подчиненных работников, разработки предложений по улучшению показателей деятельности подразделения

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.02 «Управление знаниями» является относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Изучение дисциплины осуществляется:

- для студентов очной формы обучения во 2 семестре;
- для студентов заочной формы обучения на 1 курсе.

Для освоения дисциплины «Управление знаниями» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения следующих дисциплин: «Трудовое право».

Освоение дисциплины «Управление знаниями» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин: «Оплата труда персонала», «Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С», «Кадровая политика», «Практика по профилю профессиональной деятельности», «Преддипломная практика», «Государственная итоговая аттестация», «Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена», «Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы».

## 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Управление знаниями» в соответствии с рабочим учебным планом, распределение по видам работ представлено в таблицах.

### Очная форма обучения

семестр	Трудоем- кость час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоя- тельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторн ые занятия			
2	108/3	10	22	-	40	36	экзамен
<i>в т.ч. часов в интерактивной форме</i>		2	6	-	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		10	22	-	40	-	-

Семестр	Трудоемк- ость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцирован- ный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
2	108/3	-	-	-	-	2	0,25

### Заочная форма обучения

Курс	Трудоем- кость час/з.е	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоя- тельная работа, час	Контро- ль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторн ые занятия			
1	108/3	4	10	-	85	9	Экзамен, контрольн ая работа
<i>в т.ч. часов в интерактивной форме</i>		2	4	-	-	-	-
<i>практической подготовки</i>		4	10	-	85	-	-

Курс	Трудоемк- ость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцирован- ный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
1	108/3	-	-	-	-	2	0,25

**Очно-заочная форма обучения– не реализуется**

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Очная форма обучения**

№п/п	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	От данных к знаниям	7	1	2	4	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
2	Сущность и значение управления знаниями в современной организации	7	1	2	4	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2
3	Начальный этап внедрения системы управления знаниями	7	1	2	4	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2
	Контрольная работа № 1 по темам 1-3	4	-	2	2	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.2
4	Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний	10	2	2	6	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
5	Информационные технологии в процессе управления знаниями	8	2	2	4	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2
6	Формирование культуры обмена знаниями в организации	7	1	2	4	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
	Контрольная работа № 2 по темам 4-6	4	-	2	2	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.2
7	Оценка интеллектуального капитала	7	1	2	4	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2
8	Понятие обучающихся организаций	7	1	2	4	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
	Контрольная работа № 3 по темам 7-8	4	-	2	2	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.2
	Итого	72	10	22	40			
	<b>Практическая подготовка</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>40</b>			

<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>Экзамен</b>	Комплект экзаменационных билетов	ПК-1.2
<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>76</b>			

### Заочная форма обучения

№ пп	Разделы дисциплины и темы занятий	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	От данных к знаниям	10	1	1	8	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
2	Сущность и значение управления знаниями в современной организации	10	1	1	8	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2
3	Начальный этап внедрения системы управления знаниями	10	1	1	8	Устный опрос, кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2
	Контрольная работа № 1 по темам 1-3	8	-	1	7	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.2
4	Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний	10	1	1	8	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
5	Информационные технологии в процессе управления знаниями	9	-	1	8	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2
6	Формирование культуры обмена знаниями в организации	9	-	1	8	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
	Контрольная работа № 2 по темам 4-6	8	-	1	7	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.2
7	Оценка интеллектуального капитала	9	-	1	8	Устный опрос, кейс - задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	ПК-1.2

8	Понятие обучающихся организаций	9	-	1	8	Устный опрос, реферат	Темы рефератов, перечень вопросов к собеседованию	ПК-1.2
	Контрольная работа № 3 по темам 7-8	7	-	-	7	Письменная контрольная работа	Комплект контрольных работ	ПК-1.2
	Итого	99	4	10	85			
<b>Практическая подготовка</b>		<b>99</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>85</b>			
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>Экзамен, контрольная работа</b>	Комплект экзаменационных билетов Комплект контрольных работ	ПК-1.2
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>94</b>			

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий\*

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интер.занятий/ практическая подготовка	
		очная форма	заочная форма
От данных к знаниям (практическая подготовка)	1. Краткий экскурс в историю. 2. Данные, информация и знания. 3. Классификация знаний. 4. Модель трансформации знаний.	1/-/1	1/-/1
Сущность и значение управления знаниями в современной организации (практическая подготовка)	1. Понятие «управление знаниями» 2. Функции управления знаниями 3. Основные компоненты управления знаниями 4. Материальные и нематериальные активы организации 5. Стратегии управления знаниями 6. Сценарии управления знаниями 7. Факторы риска процессов управления знаниями	1/-/1	1/-/1

Тема лекции (и/или наименование раздел (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интер.занятий	
		очная форма	заочная форма
Начальный этап внедрения системы управления знаниями <i>лекция-дискуссия/ (практическая подготовка)</i>	1. Этапы внедрения системы управления знаниями 2. Руководитель проекта управления знаниями 3. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями 4. Пилотный проект 5. Оценка результатов реализации пилотного проекта	1/-/1	1/1/1
Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний <i>лекция-дискуссия/ (практическая подготовка)</i>	1. Понятие диагностики (аудита) знаний. 2. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний. 3. Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний. 4. Методы сохранения организационных знаний.	2/1/2	1/1/1
Информационные технологии в процессе управления знаниями <i>лекция-дискуссия/ (практическая подготовка)</i>	1. Технологии для преодоления информационной перегруженности пользователей. 2. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами пользователей. 3 Технологии для сохранения опыта и знаний сотрудников.	2/1/2	-/-/-
Формирование культуры обмена знаниями в организации <i>(практическая подготовка)</i>	1. Культура знаний, как элемент организационной культуры. 2. Роль мотивации в процессах управления знаниями. 3. Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями.	1/-/1	-/-/-
Оценка интеллектуального капитала <i>(практическая подготовка)</i>	1. Классификация методов оценки интеллектуального капитала. 2. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала. 3. Методы рыночной капитализации и рентабельности активов. 4. Индикаторные методы.	1/-/1	-/-/-
Понятие обучающихся организаций <i>(практическая подготовка)</i>	1. Концепции обучающейся организации. 2. Холистическая модель управления знаниями.	1/-/1	-/-/-
<b>Итого</b>		<b>10/2/10</b>	<b>4/2/4</b>

## 5.2. Практические (семинарские) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме\*

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий*)	Всего, часов / часов в интерактивных занятиях/ практическая подготовка	
		очная форма	заочная форма



От данных к знаниям (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 1.</u> Краткий экскурс в историю. Данные, информация и знания. Классификация знаний. Модель трансформации знаний.	2/-/2	1/-/1
Сущность и значение управления знаниями в современной организации (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 2.</u> Понятие «управление знаниями». Функции управления знаниями. Основные компоненты управления знаниями. Материальные и нематериальные активы организации. Стратегии управления знаниями. Сценарии управления знаниями. Факторы риска процессов управления знаниями	2/-/2	1/-/1
Начальный этап внедрения системы управления знаниями (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 3.</u> Этапы внедрения системы управления знаниями. Руководитель проекта управления знаниями. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями. Пилотный проект. Оценка результатов реализации пилотного проекта (кейс метод)	2/-/2	1/1/1
	<u>Контрольная работа № 1</u>	2/-/2	1/-/1
Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 4.</u> Понятие диагностики (аудита) знаний. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний. Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний. Методы сохранения организационных знаний. (круглый стол)	2/2/2	1/1/1
Информационные технологии в процессе управления знаниями (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 5.</u> Технологии для преодоления информационной перегруженности пользователей. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами пользователей. Технологии для сохранения опыта и знаний сотрудников. (кейс метод)	2/2/2	1/1/1
Формирование культуры обмена знаниями в организации (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 6.</u> Культура знаний, как элемент организационной культуры. Роль мотивации в процессах управления знаниями. Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями. (кейс метод)	2/2/2	1/1/1
	<u>Контрольная работа № 2</u>	2/-/2	1/-/1
Оценка интеллектуального капитала (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 7.</u> Классификация методов оценки интеллектуального капитала. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала. Методы рыночной капитализации и рентабельности активов. Индикаторные методы.	2/-/2	1/-/1
Понятие обучающихся организаций (практическая подготовка)	<u>Практическое занятие 8.</u> Концепции обучающейся организации. Холистическая модель управления знаниями.	2/-/2	1/-/1
	<u>Контрольная работа №3</u>	2/-/2	-/-/-
<u>Контрольная работа (аудиторная)</u>		-/-/-	1/-/-
<b>Итого</b>		<b>22/6/22</b>	<b>10/4/10</b>

\*Интерактивные формы проведения занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины проводятся в соответствии с Положением об интерактивных формах обучения в ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ.

### 5.3. Курсовая работа учебным планом не предусмотрена.

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к промежуточной аттестации	к текущему контролю	к промежуточной аттестации
От данных к знаниям	4/4	-	8/8	-
Сущность и значение управления знаниями в современной организации	4/4	-	8//	-
Начальный этап внедрения системы управления знаниями	4/4	-	8/8	-
Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний	6/6	-	8/8	-
Информационные технологии в процессе управления знаниями	4/4	-	8/8	-
Формирование культуры обмена знаниями в организации	4/4	-	8/8	-
Оценка интеллектуального капитала	4/4	-	8/8	-
Понятие обучающихся организаций	4/4	-	8/8	-
Подготовка к контрольным точкам	6/6	-	21/21	-
Подготовка к экзамену	-	36	-	9
<b>ИТОГО</b>	<b>40/40</b>		<b>85/85</b>	

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление знаниями» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управление знаниями».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Управление знаниями»
2. Методическими указаниями по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление знаниями»;
3. Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Управление знаниями».
4. Методические рекомендации по выполнению реферата

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		Основная (из п.8 РПД)	Дополнительная (из п.8 РПД)	Интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	От данных к знаниям	1-6	1-8	1-5
2	Сущность и значение управления знаниями в современной организации	1-6	1-8	1-5
3	Начальный этап внедрения системы управления знаниями	1-6	1-8	1-5
4	Анализ бизнеса	1-6	1-8	1-5
5	Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний	1-6	1-8	1-5
6	Информационные технологии в процессе управления знаниями	1-6	1-8	1-5
7	Формирование культуры обмена знаниями в организации	1-6	1-8	1-5
8	Понятие обучающихся организаций	1-6	1-8	1-5

**7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление знаниями».**

**7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

**Очная форма обучения**

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании компетенции	Семестры			
		1	2	3	4
ПК-1.2 - управляет эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.	<b>Управление знаниями</b>		+		
	Трудовое право	+			
	Оплата труда персонала				+
	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С			+	
	Кадровая политика			+	
	Практика по профилю профессиональной деятельности		+	+	
	Преддипломная практика				+
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				+
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				+

### Заочная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании компетенции	Курс		
		1	2	3
ПК-1.2 - управляет эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.	<b>Управление знаниями</b>	+		
	Трудовое право	+		
	Оплата труда персонала		+	
	Документационное обеспечение управления и кадровое делопроизводство на базе 1С		+	
	Кадровая политика		+	
	Практика по профилю профессиональной деятельности	+	+	
	Преддипломная практика		+	
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			+
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			+

**Заочная, очно-заочная форма обучения – не реализуется**

#### 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Управление знаниями» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление знаниями» проводится в виде экзамена.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» экзамена

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

#### **Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения**

Для студентов **очной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются **на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.**

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
2.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
3.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

### Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

#### Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (максимум 10 баллов)

**10 баллов** – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

**-1 балл** – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

#### Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование) по дисциплине (максимум – 15 баллов).

#### **Собеседование, тестирование (оценка знаний – максимум 5 баллов):**

**5 баллов** – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**4 балла** – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**3 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**2 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1 балл** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – кейс –задачи (оценка умений – мах – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме –деловая игра (оценка навыков – мах – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

**2 балла** - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

**1,5 балла** - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный

вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

**1 балл** - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

**0,5 балла** - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

**Практико-ориентированные и ситуационные задачи** – задания, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

а) репродуктивного уровня (умения), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

**3 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**2,5 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**2 балла.** Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**1,5 балла.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**1 балл.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**0 баллов.** Задача не решена.

б) реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать и диагностировать способность обучаемого применять имеющиеся знания при решении профессиональных задач (значение и методику расчета показателей);

Критерии оценки

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем

выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку рефератов, статей (не более 15 баллов)**.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

#### **Критерии и показатели, используемые при оценивании реферата**

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
1. Новизна реферированного текста Макс. – 7 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. – 2 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
3. Обоснованность выбора источников Макс. – 2 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 2 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. – 2 балла	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.



Всего баллов: Макс. – 15 баллов	«удовлетворительно» - 3-7 баллов, «хорошо» - 8-11 баллов, «отлично» - 12-15 баллов
---------------------------------------	--

При проведении итоговой аттестации «экзамен» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает экзамен по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче экзамена к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене и сумма баллов переводится в оценку.

Студент не допускается к сдаче экзамена, если к началу промежуточной аттестации по результатам текущего контроля он набрал менее 45 баллов. В этом случае студенту предоставляется возможность отработать контрольные точки до начала промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки ответа на экзамене**

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Вопрос 1	до 4
Вопрос 2	до 4
Задача	до 8
Итого	16

#### *Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)*

**4 балла** выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы, рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

**3 балла** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**2 балла** дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

**1 балл** дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не

приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

#### *Оценивание практико-ориентированной задачи*

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:

для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

#### **Состав балльно-рейтинговой оценки студентов заочной формы обучения**

Результат текущего контроля для студентов **заочной формы обучения** складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает контрольную работу (**маx 30 баллов**), выполненную студентом в рамках самостоятельной подготовки к промежуточной аттестации, контрольную точку в виде контрольной работы (аудиторной) по всем разделам дисциплины (**маx 30 баллов**), посещение лекций (**маx 10 баллов**), результативность работы на практических занятиях (**маx 15 баллов**), поощрительные баллы (**маx 15 баллов**).

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
2.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
3.	Теоретические вопросы	6
	Задачи репродуктивного уровня	6
	Задача реконструктивного уровня	8
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

### Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (маx 10 баллов)

**10 баллов** – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

**-1 балл** – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование) по дисциплине (маx – 15 баллов).

**Собеседование, тестирование (оценка знаний – маx 5 баллов):**

**5 баллов** – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**4 балла** – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**3 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**2 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1 балл** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме – кейс –задачи (оценка умений – мах – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Критерии оценки активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме –деловая игра (оценка навыков – мах – 5 баллов):

**2,5 балла:** даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело связывались с поставленными задачами; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события и процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; проявлены личностные и организаторские качества.

**2 балла:** даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с поставленными задачами; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими, отсутствуют инициатива и творческие находки.

**1,5 балла:** даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

**1 балл:** усвоение основного материала на низком уровне; при ответе на вопросы и задания явное непонимание задания; неясность и примитивность изложения материала; неумение работать с группой и невыполнение предложенных заданий.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический

вопрос (оценка знаний) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

**2 балла** - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

**1,5 балла** - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

**1 балл** - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

**0,5 балла** - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

**Практико-ориентированные и ситуационные задачи** – задания, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

а) репродуктивного уровня (умения), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

**3 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**2,5 балла.** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**2 балла.** Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**1,5 балла.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**1 балл.** Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**0 баллов.** Задача не решена.

б) реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать и диагностировать способность обучаемого применять имеющиеся знания при решении профессиональных задач (значение и методику расчета показателей);

Критерии оценки

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен

правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку рефератов, статей (не более 15 баллов)**.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

### Критерии и показатели, используемые при оценивании реферата

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. – 7 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. – 2 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
3. Обоснованность выбора источников Макс. – 2 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).

4. Соблюдение требований к оформлению Макс. – 2 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность Макс. – 2 балла	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.
Всего баллов: Макс. – 15 баллов	«удовлетворительно» - 3-7 баллов, «хорошо» - 8-11 баллов, «отлично» - 12-15 баллов

При проведении итоговой аттестации «экзамен» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает экзамен по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче экзамена к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене и сумма баллов переводится в оценку.

Студент не допускается к сдаче экзамена, если к началу промежуточной аттестации по результатам текущего контроля он набрал менее 45 баллов. В этом случае студенту предоставляется возможность отработать контрольные точки до начала промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки ответа на экзамене**

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Вопрос 1	до 4
Вопрос 2	до 4
Задача	до 8
Итого	16

### *Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)*

**4 балла** выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы, рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

**3 балла** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**2 балла** дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии

понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

**1 балл** дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

#### *Оценивание практико-ориентированной задачи*

**8 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

**3 балла** Задача решена с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задача решена неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов** Задача не решена.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:

для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки



работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Типовые контрольные точки для очной формы обучения**

**Контрольная точка № 1**

**Типовые вопросы (оценка знаний)**

1. Охарактеризуйте сущность знания. (2 балла)
2. Опишите процесс трансформации данных в знания. (2 балла)
3. Охарактеризуйте структуру знаний. (2 балла)

**Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):**

**Задача 1 (3 балла).**

Разработайте организационную структуру и раскройте должностные обязанности ключевых «участников» процесса управления знаниями в следующих организациях (учитывая специфику деятельности компаний): модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

**Задача 2 (3 балла).**

Разработайте мотивационную программу для талантливых сотрудников.

**Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)**

**Задача 1 (8 баллов).**

Придумайте и опишите пример компании (организации), опишите состав и структуру ее интеллектуального капитала.

**Контрольная точка № 2**

**Типовые вопросы (оценка знаний)**

1. Назовите преимущества, возникающие в связи с развитием управления знаниями (2 балла).
2. Охарактеризуйте основные процессы по управлению знаниями в организациях (2 балла)
3. Перечислите основные школы в управлении знаниями (2 балла)

**Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):**

**Задача 1 (3 балла).** Составить блок-схему по вопросу «Методы поиска информации: стратегии «выталкивания» и «вытягивания».

**Задача 2 (3 балла).** Представьте, что вы назначены на должность СКО в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и перечислите факторы, которые вам необходимо будет учитывать при разработке стратегии и тактики вашей будущей программы/политики по УЗ именно для этой компании.

**Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)**

**Задача 1 (8 баллов).** Если в компании предусмотрена специальная должность СКО, то как вы на месте этого менеджера будете строить свои взаимоотношения с HR-отделом компании?

**Контрольная точка № 3**

**Типовые вопросы (оценка знаний)**

1. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала (2 балла)
2. Какова роль организационной культуры в процессах управления знаниями в компании? (2 балла)
2. Какова роль мотивации в процессах управления знаниями в организации? (2 балла)

**Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):**

**Задача 1 (3 балла).** Представьте, что вы руководитель (или HR-директор) компании, которая решила

внедрить систему управления знаниями. Какие требования вы предъявите к кандидатам на должность СКО? На что будет обращать внимание при подборе специалиста на эту должность?

**Задача 2 (3 балла).** Представьте, что вас назначили на должность СКО в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и требования к сотрудникам, которых вы хотите набрать в свою команду для создания и реализации программы по управлению знаниями.

#### Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

**Задача 1 (8 баллов).** Представьте ситуацию появления нового сотрудника в компании. Какие знания ему необходимо приобрести дополнительно к имеющимся для того, чтобы он эффективно работал на достижение бизнес-целей компании?

#### Примерные темы рефератов

1. Оценка экономики, основанной на знаниях
2. Формирование экономики знаний: опыт развитых стран
3. Состояние интеллектуального капитала в РФ: наука
4. Состояние интеллектуального капитала в РФ: человеческий капитал
5. Подходы и методики оценки интеллектуального капитала
6. «Знаниевые» концепции фирмы: теория фирмы Б.Когута и У.Зандлера
7. «Знаниевые» концепции фирмы: концепция динамических способностей Д.Тиса
8. Бенчмаркинг как метод получения знаний
9. Краудсорсинг как метод создания и обмена знаниями
10. Управление организационным забыванием
11. Сетевые и виртуальные организации как организационные формы управления знаниями
12. Корпоративные порталы знаний
13. Корпоративные университеты: международный опыт и российская практика
14. Самообучающаяся организация (что это такое?)
15. Опыт и практика управления знаниями в зарубежных компаниях

#### Типовые кейс-задачи

##### **Кейс «Система управления знаниями в сфере консалтинга».**

В насыщенной знаниями и широкопрофильной отрасли, такой как бизнес-консалтинг, вы вне игры, пока каждый из ваших консультантов не вооружен лучшими подходами и методологиями, стремится добраться до сути проблемы и представляет широкие перспективы отрасли. Являясь пионерами нового мышления в развитии стратегии, скажем, в секторе розничной торговли, вы должны быть в состоянии быстро трансформировать это мышление в конкретные действия, применимые к различным потребностям клиента.

Перестройкой нашей системы управления знаниями мы сократили время, необходимое нашим консультантам для восстановления важной информации, по меньшей мере на 25% (теперь стало меньше срывов заказов из-за неуспеваемости, которых в противном случае могло бы быть больше). Также мы в состоянии повысить качество наших предложений и можем легче преодолевать проблемы, связанные с ведением клиента.

Цена вопроса – менее 2 млн долл. США. Неплохо для системы, в которой служат 2800 служащих в 27 отделениях во всем мире. Проект стартовал и был отлажен менее чем за шесть месяцев.

Vain имеет вспомогательный офис по управлению знаниями с начала 1980-х гг., но система отставала от потребностей сложной и быстро развивающейся отрасли. В конце 1980-х гг. разработка стратегии могла занять шесть месяцев – десятилетие спустя это должно было быть сделано в два раза быстрее. Команды компании тратили время впустую в поисках отраслевых данных, местонахождений и связываясь с информационно более осведомленными коллегами. К 1998 г. компания ясно осознала необходимость модернизации системы управления знаниями для поддержания нормального коэффициента роста фирмы.

Новый план по управлению знаниями был одобрен в ноябре 1998 г. Комитет по лидерству Vain поддержал глобальную цель плана: использовать управление знаниями, чтобы получить лучшие результаты для клиентов компании, значительно улучшив производительность. Каждая из отдельных целей имеет тесную связь со стратегией фирмы – в компании хотели создать полезный каждодневный инструмент, помочь сократить время выполнения работы в два раза, запускать новые заказы быстрее по крайней мере на 30%.

Разработка новой системы по управления знаниями включала три элемента.

Был сформирован постоянный штат сотрудников по управлению знаниями из квалифицированных «брокеров знаний» с доказанными навыками в исследовании и коммуникации. Результаты важных исследований внешних исследовательских агентств перемещались на рабочие столы пользователей. Также была разработана новая сетевая платформа, названная Глобальный центр опыта (ГЦО). Из ГЦО пользователь может получить доступ ко всем проектам и разработкам Bain&Company, ко всем промышленным и функциональным знаниям, получить доступ к всевозможным внешним базам данных. Также ГЦО позволяет связаться с другими подразделениями Bain, воспользоваться их опытом, а соединяется с виртуальным университетом Bain – тренировочным информационным сайтом, содержащим модули видео, презентаций и упражнения.

Внедрение ГЦО стало большим успехом, в достаточной степени удовлетворив и бизнес-цели компании. Bain обучили каждого сотрудника пользоваться ГЦО, удовлетворенность в пользовательских опросах компании составила 98%. Однако эта система чрезвычайно важна не только из-за простоты извлечения информации – были отлажены механизмы, поощряющие постоянный ввод данных – пополнение знаний организации. В начале и в конце ведения каждого клиентского дела брокер знаний компании берет интервью у руководителя команды, чтобы собрать ключевую информацию о проникновении в суть каждой конкретной проблемы и способах ее решения (сохраняя при этом конфиденциальность клиента). Затем собирается пакет знаний для непосредственного размещения в ГЦО.

Дополнительно была создана система различных видов стимулирования для интеграции поведения сотрудников с системой управления знаниями. При этом используется система «кнута и пряника». «Пряник» – это корпоративные мероприятия, которых заслуживают отличившиеся отделы, а «кнут» – дружеские предупреждения в форме придания огласке отделов и имен тех, кто с системой управления знаниями не ладит.

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Какая проблема по управлению знаниями возникла в компании?
2. Почему возникла эта проблема? Можно ли было предугадать эту проблему и какими путями можно было устранить ее еще до появления?
3. Какие действия предприняла компания для решения возникшей проблемы?
4. Насколько вы считаете эти меры эффективными?
5. Какие меры вы предложили бы для этой компании в сложившейся ситуации?
6. Как бы вы рекомендовали этой компании выстраивать политику/программу в сфере управления знаниями в будущем?

#### **Кейс «Управление знаниями в Northrop Grumman».**

В 1997 г., когда далеко позади осталась холодная война, сотням инженеров, которые были задействованы в создании и эксплуатации бомбардировщиков B-2, было предложено покинуть сектор интегрируемых систем компании Northrop Grumman. Из 13 тыс. человек персонала в компании осталось около 1200 человек, остальные почти 12 тыс. покинули компанию и забрали с собой накопленный за годы опыт и глубокие знания, связанные с самым сложным из когда-либо построенных на тот момент самолетов.

В Northrop Grumman понимали, что необходимо сохранить эти ноухау в компании, хотя бы для того, чтобы продолжить долгосрочное эксплуатационное обслуживание бомбардировщиков B-2, поэтому была быстро сформирована команда по управлению знаниями, которая выявила ведущих экспертов и записала на видео несколько интервью с ними перед тем, как они покинули компанию. «Но было сложно узнать все в рамках одного интервью», – отметил Скот Шаффар, директор по управлению знаниями Западного регионального сектора интегрированных систем Northrop Grumman.

В то время в Northrop Grumman старались выделить экспертов в ключевых областях и создать центральный репозиторий документов. Аэрокосмическому гиганту удалось сохранить достаточно знаний, чтобы поддерживать и развивать проекты, связанные с усовершенствованием B-2, даже несмотря на то, что некоторый опыт был утрачен. В то же время компания Northrop Grumman получила несколько ценных уроков того, как избежать утечки мозгов в будущем.

Восемь лет спустя в этой компании использовалось множество различных инструментов по передаче и извлечению знаний инженеров задолго до их ухода на пенсию. Команда Шаффара внедрила системы управления документами и виртуальное пространство совместной работы, в котором осуществлялась запись того, как инженер выполнял свою работу, для того чтобы всегда можно было вернуться к этому в будущем. Они начали программы встреч молодых и более старших инженеров по всей стране для обмена опытом по решению технических проблем (лично или через электронную почту), а также стали использовать программное обеспечение, помогающее найти экспертов внутри компании.

Несмотря на то что большинство компаний вряд ли столкнется с неожиданным уходом тысяч опытных работников, как это произошло в Northrop Grumman в конце 1990-х гг., и компании, и государственные структуры должны готовиться к потерям ценного опыта и технических знаний, когда в ближайшие десять лет старшее поколение уйдет на пенсию. В то время рассматривалось, что к 2010 г. более половины работников США будут старше 40 лет. Что касается 2005 г., то возраст бейби-бумеров (поколения, родившегося после Второй мировой войны) – от 41 до 59 лет, и их почти в два раза больше, чем следующего за ним поколения. И, в отличие от своих молодых коллег, они провели большую часть карьеры в одной компании или агентстве, накапливая массу опыта и знаний. В то время как некоторые профессионалы по управлению знаниями несколько занижают значение этого фактора, заявляя, что молодое поколение быстро займет место ушедших на пенсию коллег, имея более современные взгляды и навыки, многие компании уже столкнулись с некоторыми сложностями, когда сотрудники старшего возраста стали уходить на пенсию. Согласно исследованию AARP (American Association of Retired Persons – Американская ассоциация пенсионеров), более 60% компаний в США сейчас возвращают ушедших на пенсию сотрудников в качестве работников по контракту или консультантов.

«Федеральное правительство и правительство штатов, а также некоторые отрасли, такие как авиакосмическая, оборонная, энергетическая и коммунальная, ощутимо пострадают в результате ухода на пенсию опытных работников», – отметил Дэвид В. Делонг, автор книги «Потерянное знание: противодействие угрозе стареющего персонала». Эти секторы полагаются на старые традиционные технологии и десятилетиями не нанимали новый молодой персонал. «Демографический сдвиг и значительные отличия приходящей на смену рабочей силы очень серьезно отразятся на некоторых секторах и видах деятельности», – считает Делонг. Этим компаниям и агентствам придется действовать быстро. «Компаниям необходимо знать, у кого есть важные знания, и эти знания необходимо извлечь и сохранить, пока не поздно, – говорит Карл Фрапаоло, один из основателей консалтинговой Компании Delphi Group, – иначе им придется изобретать колесо заново».

#### **Вопросы к кейсу:**

1. Какая проблема по управлению знаниями возникла в компании?
2. Почему возникла эта проблема?
3. Можно ли было предугадать эту проблему и какими путями можно было устранить ее еще до появления?
4. Какие действия предприняла компания для решения возникшей проблемы?
5. Насколько вы считаете эти меры эффективными?
6. Какие меры вы предложили бы для этой компании в сложившейся ситуации? Как бы вы рекомендовали этой компании выстраивать политику/программу в сфере управления знаниями в будущем?

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Управление знаниями: основные этапы развития теории и практики.
2. Информационно-технологический, организационный, HR-подходы к управлению знаниями.
3. Сущность и основные признаки экономики, основанной на знаниях.
4. Оценка экономики, основанной на знаниях. Методика Всемирного банка (программа «Знания для развития» - K4D).
5. Сущность интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал как стратегический актив организации. Факторы конкурентоспособности компании, основанные на использовании интеллектуального капитала.
6. Структура интеллектуального капитала: человеческий капитал, организационный капитал, потребительский капитал.
7. Сущность и содержание понятия «знания». Данные, информация, знания.
8. Виды знаний. Явное и неявное знание.
9. Модель трансформации знаний SECI Нонака-Такеучи.
10. Внешние и внутренние источники знаний.
11. «Знаниевые» концепции фирмы.
12. Цели и задачи управления знаниями. Функции управления знаниями: аналитическая, распределительная, охранная, интеграционная, создания новых знаний.
13. Получение знаний. Активные и пассивные методы получения знаний.
14. Накопление знаний. Проблема формирования корпоративной памяти.
15. Методы создания знаний. Методы и технологии распространения и обмена знаний.
16. Использование знаний. Продажа, лизинг (аренда), франчайзинг, уступка знаний.
17. Стратегии управления знаниями.

18. Организационные формы управления знаниями.
19. Виды и функции информационных технологий. Роль и области применения информационных технологий в управлении знаниями.
20. Информационные технологии, поддерживающие процессы управления знаниями в организациях.
21. Коммуникация как системообразующий фактор в управлении знаниями. Роль коммуникационного менеджмента в формировании культуры информационного обмена.
22. Маркетинг отношений. Роль управления знаниями в формировании лояльности клиента, кастомизации производства, управлении взаимоотношениями с клиентами (CRM-метод).
23. Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями. Формирование в организации культуры знаний.
24. Лидерство в управлении знаниями.
25. Преодоление психологических барьеров при обмене знаниями. Формирование креативности и доверия как важное условие производства знаний в организации.
26. Обучающаяся организация: понятие и признаки.
27. Корпоративное обучение. Корпоративные университеты.

### **Типовые практико-ориентированные задачи к экзамену**

**Задача 1.** Разработайте организационную структуру и раскройте должностные обязанности ключевых «участников» процесса управления знаниями в организациях (учитывая специфику деятельности компаний): модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

**Задача 2.** Разработайте мотивационную программу для талантливых сотрудников.

**Задача 3.** Составьте конспект по вопросу: «Опыт компании General Electric по участию в обмене знаниями».

*Вопросы для устного опроса*

#### ***Тема 1. От данных к знаниям***

1. Краткий экскурс в историю.
2. Данные, информация и знания.
3. Классификация знаний.
4. Модель трансформации знаний.

#### ***Тема 2. Сущность и значение управления знаниями в современной организации***

1. Понятие «управление знаниями»
2. Функции управления знаниями
3. Основные компоненты управления знаниями
4. Материальные и нематериальные активы организации
5. Стратегии управления знаниями
6. Сценарии управления знаниями
7. Факторы риска процессов управления знаниями

#### ***Тема 3. Начальный этап внедрения системы управления знаниями***

1. Этапы внедрения системы управления знаниями
2. Руководитель проекта управления знаниями
3. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями
4. Пилотный проект
5. Оценка результатов реализации пилотного проекта

#### ***Тема 4. Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний***

1. Понятие диагностики (аудита) знаний.
2. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний.
3. Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний.
4. Методы сохранения организационных знаний.

#### ***Тема 5. Информационные технологии в процессе управления знаниями***

1. Технологии для преодоления информационной перегруженности пользователей.

2. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами пользователей.
3. Технологии для сохранения опыта и знаний сотрудников.

### ***Тема 6. Формирование культуры обмена знаниями в организации***

1. Культура знаний, как элемент организационной культуры.
2. Роль мотивации в процессах управления знаниями.
3. Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями.

### ***Тема 7. Оценка интеллектуального капитала***

1. Классификация методов оценки интеллектуального капитала.
2. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала.
3. Методы рыночной капитализации и рентабельности активов.
4. Индикаторные методы.

### ***Тема 8. Понятие обучающихся организаций***

1. Концепции обучающейся организации.
2. Холистическая модель управления знаниями.

#### *Типовые тестовые задания:*

#### **1. К методам покупки знаний относится:**

- а) образование партнерства с другой организацией;
- б) временный наем на работу консультантов;
- в) направление работников на учебу на стороне.

#### **2. К методам аренды знаний относится:**

- а) образование партнерства с другой организацией;
- б) временный наем на работу консультантов;
- в) направление работников на учебу на стороне.

#### **3. К методам развития (совершенствования) знаний относится:**

- а) образование партнерства с другой организацией;
- б) временный наем на работу консультантов;
- в) направление работников на учебу на стороне.

#### **4. «Партнерский бенчмаркинг» означает:**

- а) отражение в контракте с консультантами не только получение заключительного отчета, но и формального механизма передачи знаний;
- б) прежде конкурирующие фирмы заключают соглашение о добровольной, но взаимовыгодной, передаче друг другу отдельных технологических или другого рода знаний с целью повышения конкурентных преимуществ против третьих лиц;
- в) покупку других фирм не только из-за производственных возможностей, но и для получения знаний.

#### **5. К методам направленного поиска относится:**

- а) матричный анализ;
- б) метод морфологического анализа;
- в) диаграмма сродства.

#### **6. К методам систематизированного поиска относится:**

- а) матричный анализ;
- б) метод морфологического анализа;
- в) диаграмма сродства.

#### **7. К методам психологической активации творчества относится:**

- а) матричный анализ;
- б) метод морфологического анализа;
- в) диаграмма сродства.

#### **8. Генератор идей:**

- а) превращает идеи в практические действия;
- б) ускоряет процесс принятия решения;
- в) решает сложные проблемы.

#### **9. Исполнитель:**

- а) превращает идеи в практические действия;
- б) ускоряет процесс принятия решения;

в) решает сложные проблемы.

**10. Координатор:**

а) превращает идеи в практические действия;

б) ускоряет процесс принятия решения;

в) решает сложные проблемы.

**11. Оптимальный состав группы для проведения «мозгового штурма» составляет:**

а) 7-9 чел.;

б) 6-12 чел.;

в) 5-9 чел.

**12. Оптимальная продолжительность «мозгового штурма» составляет:**

а) 1 час;

б) 30 мин;

в) 40-60 мин.

**13. Технология брейнрайтинга предполагает:**

а) разделение участников на две группы: группа генерации идей и группа оценки идей;

б) выражение предложений в письменной форме и обмен записями

между участниками для стимулирования новых идей;

в) использование карточек для записей предложений.

**14. Технология «мозгового штурма» по-японски предполагает:**

а) разделение участников на две группы: группа генерации идей и группа оценки идей;

б) выражение предложений в письменной форме и обмен записями между участниками для стимулирования новых идей;

в) использование карточек для записей предложений.

**15. Технология многоступенчатой (каскадной) «мозговой атаки» предполагает:**

а) разделение участников на две группы: группа генерации идей и группа оценки идей;

б) выражение предложений в письменной форме и обмен записями между участниками для стимулирования новых идей;

в) использование карточек для записей предложений.

**Типовая письменная контрольная работа (контрольная точка) для заочной формы обучения**

*Контрольная точка № 1*

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Охарактеризуйте сущность знания. (2 балла)

2. Опишите процесс трансформации данных в знания. (2 балла)

3. Охарактеризуйте структуру знаний. (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1 (3 балла).**

Разработайте организационную структуру и раскройте должностные обязанности ключевых «участников» процесса управления знаниями в следующих организациях (учитывая специфику деятельности компаний): модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

**Задача 2 (3 балла).**

Разработайте мотивационную программу для талантливых сотрудников.

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

**Задача 1 (8 баллов).**

Придумайте и опишите пример компании (организации), опишите состав и структуру ее интеллектуального капитала.

*Контрольная точка № 2*



### Типовые вопросы (оценка знаний)

3. Назовите преимущества, возникающие в связи с развитием управления знаниями (2 балла).
2. Охарактеризуйте основные процессы по управлению знаниями в организациях (2 балла)
3. Перечислите основные школы в управлении знаниями (2 балла)

### Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1 (3 балла).** Составить блок-схему по вопросу «Методы поиска информации: стратегии «выталкивания» и «вытягивания».

**Задача 2 (3 балла).** Представьте, что вы назначены на должность СКО в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и перечислите факторы, которые вам необходимо будет учитывать при разработке стратегии и тактики вашей будущей программы/политики по УЗ именно для этой компании.

### Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

**Задача 1 (8 баллов).** Если в компании предусмотрена специальная должность СКО, то как вы на месте этого менеджера будете строить свои взаимоотношения с HR-отделом компании?

### Контрольная точка № 3

### Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала (2 балла)
2. Какова роль организационной культуры в процессах управления знаниями в компании? (2 балла)
4. Какова роль мотивации в процессах управления знаниями в организации? (2 балла)

### Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

**Задача 1 (3 балла).** Представьте, что вы руководитель (или HR-директор) компании, которая решила внедрить систему управления знаниями. Какие требования вы предъявите к кандидатам на должность СКО? На что будет обращать внимание при подборе специалиста на эту должность?

**Задача 2 (3 балла).** Представьте, что вас назначили на должность СКО в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и требования к сотрудникам, которых вы хотите набрать в свою команду для создания и реализации программы по управлению знаниями.

### Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

**Задача 1 (8 баллов).** Представьте ситуацию появления нового сотрудника в компании. Какие знания ему необходимо приобрести дополнительно к имеющимся для того, чтобы он эффективно работал на достижение бизнес-целей компании?

### Примерные темы рефератов

1. Оценка экономики, основанной на знаниях
2. Формирование экономики знаний: опыт развитых стран
3. Состояние интеллектуального капитала в РФ: наука
4. Состояние интеллектуального капитала в РФ: человеческий капитал
5. Подходы и методики оценки интеллектуального капитала
6. «Знаниевые» концепции фирмы: теория фирмы Б.Когута и У.Зандлера
7. «Знаниевые» концепции фирмы: концепция динамических способностей Д.Тиса
8. Бенчмаркинг как метод получения знаний
9. Краудсорсинг как метод создания и обмена знаниями
10. Управление организационным забыванием
11. Сетевые и виртуальные организации как организационные формы управления знаниями
12. Корпоративные порталы знаний
13. Корпоративные университеты: международный опыт и российская практика
14. Самообучающаяся организация (что это такое?)
15. Опыт и практика управления знаниями в зарубежных компаниях

### Типовые кейс-задачи

## **Кейс «Система управления знаниями в сфере консалтинга».**

В насыщенной знаниями и широкопрофильной отрасли, такой как бизнес-консалтинг, вы вне игры, пока каждый из ваших консультантов не вооружен лучшими подходами и методологиями, стремится добраться до сути проблемы и представляет широкие перспективы отрасли. Являясь пионерами нового мышления в развитии стратегии, скажем, в секторе розничной торговли, вы должны быть в состоянии быстро трансформировать это мышление в конкретные действия, применимые к различным потребностям клиента.

Перестройкой нашей системы управления знаниями мы сократили время, необходимое нашим консультантам для восстановления важной информации, по меньшей мере на 25% (теперь стало меньше срывов заказов из-за неуспеваемости, которых в противном случае могло бы быть больше). Также мы в состоянии повысить качество наших предложений и можем легче преодолевать проблемы, связанные с ведением клиента.

Цена вопроса – менее 2 млн долл. США. Неплохо для системы, в которой служат 2800 служащих в 27 отделениях во всем мире. Проект стартовал и был отлажен менее чем за шесть месяцев.

Vain имеет вспомогательный офис по управлению знаниями с начала 1980-х гг., но система отставала от потребностей сложной и быстро развивающейся отрасли. В конце 1980-х гг. разработка стратегии могла занять шесть месяцев – десятилетие спустя это должно было быть сделано в два раза быстрее. Команды компании тратили время впустую в поисках отраслевых данных, местонахождений и связываясь с информационно более осведомленными коллегами. К 1998 г. компания ясно осознала необходимость модернизации системы управления знаниями для поддержания нормального коэффициента роста фирмы.

Новый план по управлению знаниями был одобрен в ноябре 1998 г. Комитет по лидерству Vain поддержал глобальную цель плана: использовать управление знаниями, чтобы получить лучшие результаты для клиентов компании, значительно улучшив производительность. Каждая из отдельных целей имеет тесную связь со стратегией фирмы – в компании хотели создать полезный каждодневный инструмент, помочь сократить время выполнения работы в два раза, запускать новые заказы быстрее по крайней мере на 30%.

Разработка новой системы по управлению знаниями включала три элемента.

Был сформирован постоянный штат сотрудников по управлению знаниями из квалифицированных «брокеров знаний» с доказанными навыками в исследовании и коммуникации. Результаты важных исследований внешних исследовательских агентств перемещались на рабочие столы пользователей. Также была разработана новая сетевая платформа, названная Глобальный центр опыта (ГЦО). Из ГЦО пользователь может получить доступ ко всем проектам и разработкам Vain&Company, ко всем промышленным и функциональным знаниям, получить доступ к всевозможным внешним базам данных. Также ГЦО позволяет связаться с другими подразделениями Vain, воспользоваться их опытом, а соединяется с виртуальным университетом Vain – тренировочным информационным сайтом, содержащим модули видео, презентаций и упражнения.

Внедрение ГЦО стало большим успехом, в достаточной степени удовлетворив и бизнес-цели компании. Vain обучили каждого сотрудника пользоваться ГЦО, удовлетворенность в пользовательских опросах компании составила 98%. Однако эта система чрезвычайно важна не только из-за простоты извлечения информации – были отлажены механизмы, поощряющие постоянный ввод данных – пополнение знаний организации. В начале и в конце ведения каждого клиентского дела брокер знаний компании берет интервью у руководителя команды, чтобы собрать ключевую информацию о проникновении в суть каждой конкретной проблемы и способах ее решения (сохраняя при этом конфиденциальность клиента). Затем собирается пакет знаний для непосредственного размещения в ГЦО.

Дополнительно была создана система различных видов стимулирования для интеграции поведения сотрудников с системой управления знаниями. При этом используется система «кнута и пряника». «Пряник» – это корпоративные мероприятия, которых заслуживают отличившиеся отделения, а «кнут» – дружеские предупреждения в форме придания огласке отделов и имен тех, кто с системой управления знаниями не ладит.

### **Вопросы к кейсу:**

1. Какая проблема по управлению знаниями возникла в компании?
2. Почему возникла эта проблема? Можно ли было предугадать эту проблему и какими путями можно было устранить ее еще до появления?
3. Какие действия предприняла компания для решения возникшей проблемы?
4. Насколько вы считаете эти меры эффективными?
5. Какие меры вы предложили бы для этой компании в сложившейся ситуации?

6. Как бы вы рекомендовали этой компании выстраивать политику/программу в сфере управления знаниями в будущем?

### **Кейс «Управление знаниями в Northrop Grumman».**

В 1997 г., когда далеко позади осталась холодная война, сотням инженеров, которые были задействованы в создании и эксплуатации бомбардировщиков В-2, было предложено покинуть сектор интегрируемых систем компании Northrop Grumman. Из 13 тыс. человек персонала в компании осталось около 1200 человек, остальные почти 12 тыс. покинули компанию и забрали с собой накопленный за годы опыт и глубокие знания, связанные с самым сложным из когда-либо построенных на тот момент самолетов.

В Northrop Grumman понимали, что необходимо сохранить эти ноу-хау в компании, хотя бы для того, чтобы продолжить долгосрочное эксплуатационное обслуживание бомбардировщиков В-2, поэтому была быстро сформирована команда по управлению знаниями, которая выявила ведущих экспертов и записала на видео несколько интервью с ними перед тем, как они покинули компанию. «Но было сложно узнать все в рамках одного интервью», – отметил Скотт Шаффар, директор по управлению знаниями Западного регионального сектора интегрированных систем Northrop Grumman.

В то время в Northrop Grumman старались выделить экспертов в ключевых областях и создать центральный репозиторий документов. Аэрокосмическому гиганту удалось сохранить достаточно знаний, чтобы поддерживать и развивать проекты, связанные с усовершенствованием В-2, даже несмотря на то, что некоторый опыт был утрачен. В то же время компания Northrop Grumman получила несколько ценных уроков того, как избежать утечки мозгов в будущем.

Восемь лет спустя в этой компании использовалось множество различных инструментов по передаче и извлечению знаний инженеров задолго до их ухода на пенсию. Команда Шаффара внедрила системы управления документами и виртуальное пространство совместной работы, в котором осуществлялась запись того, как инженер выполнял свою работу, для того чтобы всегда можно было вернуться к этому в будущем. Они начали программы встреч молодых и более старших инженеров по всей стране для обмена опытом по решению технических проблем (лично или через электронную почту), а также стали использовать программное обеспечение, помогающее найти экспертов внутри компании.

Несмотря на то что большинство компаний вряд ли столкнется с неожиданным уходом тысяч опытных работников, как это произошло в Northrop Grumman в конце 1990-х гг., и компании, и государственные структуры должны готовиться к потерям ценного опыта и технических знаний, когда в ближайшие десять лет старшее поколение уйдет на пенсию. В то время рассматривалось, что к 2010 г. более половины работников США будут старше 40 лет. Что касается 2005 г., то возраст бейби-бумеров (поколения, родившегося после Второй мировой войны) – от 41 до 59 лет, и их почти в два раза больше, чем следующего за ним поколения. И, в отличие от своих молодых коллег, они провели большую часть карьеры в одной компании или агентстве, накапливая массу опыта и знаний. В то время как некоторые профессионалы по управлению знаниями несколько занижают значение этого фактора, заявляя, что молодое поколение быстро займет место ушедших на пенсию коллег, имея более современные взгляды и навыки, многие компании уже столкнулись с некоторыми сложностями, когда сотрудники старшего возраста стали уходить на пенсию. Согласно исследованию AARP (American Association of Retired Persons – Американская ассоциация пенсионеров), более 60% компаний в США сейчас возвращают ушедших на пенсию сотрудников в качестве работников по контракту или консультантов.

«Федеральное правительство и правительство штатов, а также некоторые отрасли, такие как авиакосмическая, оборонная, энергетическая и коммунальная, ощутимо пострадают в результате ухода на пенсию опытных работников», – отметил Дэвид В. Делонг, автор книги «Потерянное знание: противодействие угрозе стареющего персонала». Эти секторы полагаются на старые традиционные технологии и десятилетиями не нанимали новый молодой персонал. «Демографический сдвиг и значительные отличия приходящей на смену рабочей силы очень серьезно отразятся на некоторых секторах и видах деятельности», – считает Делонг. Этим компаниям и агентствам придется действовать быстро. «Компаниям необходимо знать, у кого есть важные знания, и эти знания необходимо извлечь и сохранить, пока не поздно, – говорит Карл Фрапаоло, один из основателей консалтинговой Компании Delphi Group, – иначе им придется изобретать колесо заново».

### **Вопросы к кейсу:**

1. Какая проблема по управлению знаниями возникла в компании?
2. Почему возникла эта проблема?
3. Можно ли было предугадать эту проблему и какими путями можно было устранить ее еще до появления?
4. Какие действия предприняла компания для решения возникшей проблемы?

5. Насколько вы считаете эти меры эффективными?

6. Какие меры вы предложили бы для этой компании в сложившейся ситуации? Как бы вы рекомендовали этой компании выстраивать политику/программу в сфере управления знаниями в будущем?

### **Вопросы к экзамену:**

1. Управление знаниями: основные этапы развития теории и практики.
2. Информационно-технологический, организационный, HR-подходы к управлению знаниями.
3. Сущность и основные признаки экономики, основанной на знаниях.
4. Оценка экономики, основанной на знаниях. Методика Всемирного банка (программа «Знания для развития» - K4D).
5. Сущность интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал как стратегический актив организации. Факторы конкурентоспособности компании, основанные на использовании интеллектуального капитала.
6. Структура интеллектуального капитала: человеческий капитал, организационный капитал, потребительский капитал.
7. Сущность и содержание понятия «знания». Данные, информация, знания.
8. Виды знаний. Явное и неявное знание.
9. Модель трансформации знаний SECI Нонака-Такеучи.
10. Внешние и внутренние источники знаний.
11. «Знаниевые» концепции фирмы.
12. Цели и задачи управления знаниями. Функции управления знаниями: аналитическая, распределительная, охранная, интеграционная, создания новых знаний.
13. Получение знаний. Активные и пассивные методы получения знаний.
14. Накопление знаний. Проблема формирования корпоративной памяти.
15. Методы создания знаний. Методы и технологии распространения и обмена знаниями.
16. Использование знаний. Продажа, лизинг (аренда), франчайзинг, уступка знаний.
17. Стратегии управления знаниями.
18. Организационные формы управления знаниями.
19. Виды и функции информационных технологий. Роль и области применения информационных технологий в управлении знаниями.
20. Информационные технологии, поддерживающие процессы управления знаниями в организациях.
21. Коммуникация как системообразующий фактор в управлении знаниями. Роль коммуникационного менеджмента в формировании культуры информационного обмена.
22. Маркетинг отношений. Роль управления знаниями в формировании лояльности клиента, кастомизации производства, управлении взаимоотношениями с клиентами (CRM-метод).
23. Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями. Формирование в организации культуры знаний.
24. Лидерство в управлении знаниями.
25. Преодоление психологических барьеров при обмене знаниями. Формирование креативности и доверия как важное условие производства знаний в организации.
26. Обучающаяся организация: понятие и признаки.
27. Корпоративное обучение. Корпоративные университеты.

### **Типовые практико-ориентированные задачи к экзамену**

**Задача 1.** Разработайте организационную структуру и раскройте должностные обязанности ключевых «участников» процесса управления знаниями в организациях (учитывая специфику деятельности компаний): модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

**Задача 2.** Разработайте мотивационную программу для талантливых сотрудников.

**Задача 3.** Составьте конспект по вопросу: «Опыт компании General Electric по участию в обмене знаниями».

*Вопросы для устного опроса*

### **Тема 1. От данных к знаниям**

1. Краткий экскурс в историю.

2. Данные, информация и знания.
3. Классификация знаний.
4. Модель трансформации знаний.

### ***Тема 2. Сущность и значение управления знаниями в современной организации***

1. Понятие «управление знаниями»
2. Функции управления знаниями
3. Основные компоненты управления знаниями
4. Материальные и нематериальные активы организации
5. Стратегии управления знаниями
6. Сценарии управления знаниями
7. Факторы риска процессов управления знаниями

### ***Тема 3. Начальный этап внедрения системы управления знаниями***

1. Этапы внедрения системы управления знаниями
2. Руководитель проекта управления знаниями
3. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями
4. Пилотный проект
5. Оценка результатов реализации пилотного проекта

### ***Тема 4. Диагностика (аудит) и сохранение организационных знаний***

1. Понятие диагностики (аудита) знаний.
2. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний.
3. Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний.
4. Методы сохранения организационных знаний.

### ***Тема 5. Информационные технологии в процессе управления знаниями***

1. Технологии для преодоления информационной перегруженности пользователей.
2. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами пользователей.
3. Технологии для сохранения опыта и знаний сотрудников.

### ***Тема 6. Формирование культуры обмена знаниями в организации***

1. Культура знаний, как элемент организационной культуры.
2. Роль мотивации в процессах управления знаниями.
3. Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями.

### ***Тема 7. Оценка интеллектуального капитала***

1. Классификация методов оценки интеллектуального капитала.
2. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала.
3. Методы рыночной капитализации и рентабельности активов.
4. Индикаторные методы.

### ***Тема 8. Понятие обучающихся организаций***

1. Концепции обучающейся организации.
2. Холистическая модель управления знаниями.

#### ***Типовые тестовые задания:***

#### **1. К методам покупки знаний относится:**

- а) образование партнерства с другой организацией;
- б) временный наем на работу консультантов;
- в) направление работников на учебу на стороне.

#### **2. К методам аренды знаний относится:**

- а) образование партнерства с другой организацией;
- б) временный наем на работу консультантов;
- в) направление работников на учебу на стороне.

#### **3. К методам развития (совершенствования) знаний относится:**

- а) образование партнерства с другой организацией;

- б) временный наем на работу консультантов;
- в) направление работников на учебу на стороне.

**4. «Партнерский бенчмаркинг» означает:**

- а) отражение в контракте с консультантами не только получение заключительного отчета, но и формального механизма передачи знаний;
- б) прежде конкурирующие фирмы заключают соглашение о добровольной, но взаимовыгодной, передаче друг другу отдельных технологических или другого рода знаний с целью повышения конкурентных преимуществ против третьих лиц;
- в) покупку других фирм не только из-за производственных возможностей, но и для получения знаний.

**5. К методам направленного поиска относится:**

- а) матричный анализ;
- б) метод морфологического анализа;
- в) диаграмма сродства.

**6. К методам систематизированного поиска относится:**

- а) матричный анализ;
- б) метод морфологического анализа;
- в) диаграмма сродства.

**7. К методам психологической активации творчества относится:**

- а) матричный анализ;
- б) метод морфологического анализа;
- в) диаграмма сродства.

**8. Генератор идей:**

- а) превращает идеи в практические действия;
- б) ускоряет процесс принятия решения;
- в) решает сложные проблемы.

**9. Исполнитель:**

- а) превращает идеи в практические действия;
- б) ускоряет процесс принятия решения;
- в) решает сложные проблемы.

**10. Координатор:**

- а) превращает идеи в практические действия;
- б) ускоряет процесс принятия решения;
- в) решает сложные проблемы.

**11. Оптимальный состав группы для проведения «мозгового штурма» составляет:**

- а) 7-9 чел.;
- б) 6-12 чел.;
- в) 5-9 чел.

**12. Оптимальная продолжительность «мозгового штурма» составляет:**

- а) 1 час;
- б) 30 мин;
- в) 40-60 мин.

**13. Технология брейнрайтинга предполагает:**

- а) разделение участников на две группы: группа генерации идей и группа оценки идей;
- б) выражение предложений в письменной форме и обмен записями между участниками для стимулирования новых идей;
- в) использование карточек для записей предложений.

**14. Технология «мозгового штурма» по-японски предполагает:**

- а) разделение участников на две группы: группа генерации идей и группа оценки идей;
- б) выражение предложений в письменной форме и обмен записями между участниками для стимулирования новых идей;
- в) использование карточек для записей предложений.

**15. Технология многоступенчатой (каскадной) «мозговой атаки» предполагает:**

- а) разделение участников на две группы: группа генерации идей и группа оценки идей;
- б) выражение предложений в письменной форме и обмен записями между участниками для стимулирования новых идей;
- в) использование карточек для записей предложений.

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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### **основная литература:**

1. Артяков Владимир Владимирович Управление инновациями. Методологический инструментарий : Учебник; ВО - Магистратура/Российский университет дружбы народов. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 206 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=1058383>.

2. Гаврилова Т. А. Инженерия знаний. Модели и методы : учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Гаврилова Т. А., Кудрявцев Д. В., Муромцев Д. И.. - Санкт-Петербург:Лань, 2018. - 324 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/107925>. - Издательство Лань.

3. Калмыкова Д. А. Управление знаниями в вузе : учеб. пособие; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Калмыкова Д. А.,Соловова Н. В.. - Самара:СамГУ, 2020. - 104 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/189038>. - Издательство Лань.

4. Селетков Сергей Николаевич Управление информацией и знаниями в компании : Учебник; ВО - Бакалавриат/Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 208 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=939204>.

5. Соснин П. И. Управление знаниями и опытом в проектной организации : учебное пособие; ВО - Бакалавриат, Специалитет/Соснин П. И.. - Ульяновск:УлГТУ, 2018. - 213 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/165088>. - Издательство Лань.

6. Шаш Наталья Николаевна Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании : учебное пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва:Издательство "Магистр", 2019. - 368 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=1009315>.

### **дополнительная литература:**

1. Бочаров И. М. Управление знаниями в цифровой экономике: теоретико-методологические аспекты : монография; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Бочаров И. М.. - Москва: Дашков и К, 2021. - 96 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/174004>. - Издательство Лань.

2. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для акад. бакалавриата/А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева ; Рос. акад. народного хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - Москва: Юрайт, 2016. - 336 с.

3. Коротков, Э. М. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров/Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова ; Гос. ун-т упр.. - Москва: Юрайт, 2016. - 446 с.

4. Мильнер, Б. З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : Монография/Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва: ООО ""Научно-издательский центр ИНФРА-М"", 2022. - 624 с. - URL: <http://znaniium.com/catalog/document?id=390008>.

5. Мильнер Борис Захарович Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : Монография. - Москва: ООО ""Научно-издательский центр ИНФРА-М"", 2018. - 624 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=975926>.

6. Организационная культура : учебник и практикум для акад. бакалавриата/под ред. В. Г. Смирновой ; Гос. ун-т упр.. - Москва: Юрайт, 2016. - 306 с.

7. Салихова И. С. Управление качеством интеллектуального капитала самообучающейся организации в экономике знаний : монография/Салихова И. С.. - Москва: Дашков и К, 2015. - 147 с. - URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?p11\\_id=70590](http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=70590). - Издательство Лань.

8. Семенов А. В. Инновационные аспекты управления корпоративными знаниями : монография/Семенов А. В., Салихов Б. В., Салихова И. С.. - Москва: Дашков и К, 2013. - 148 с. - URL: [http://e.lanbook.com/books/element.php?p11\\_id=72364](http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=72364). - Издательство Лань.

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.**

1. <http://ecsocman.hse.ru/text/35408590/>
2. <http://ecsocman.hse.ru/text/35497129/>
3. <http://ecsocman.hse.ru/text/35493409/>
4. <http://ural-education.ru/wp-content/uploads/2016/11/Симагина-О.В.-Матюнин-В.М.-Теория-управления.pdf>
5. <http://ecsocman.hse.ru/text/35505650/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

Специфика изучения дисциплины «Управление знаниями» обусловлена формой обучения магистрантов, ее местом в подготовке магистра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа магистранта.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа магистранта включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины магистранты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для магистрантов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине «Управление знаниями» как форма контроля представляет собой форму периодической отчетности магистранта, определяемые учебным планом подготовки по направлению 38.04.02 - Менеджмент. Экзамен по дисциплине служит для оценки работы магистранта в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у магистранта возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах магистрант должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.



Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у магистранта должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

Советы магистранту:

1. распределите предложенные вопросы для собеседования по разделам и темам курса;
2. выясните наличие теоретических источников (конспект лекций, хрестоматия, учебники и др.);
3. при чтении материала выделяйте основные понятия и определения и записывайте их;
4. выделите опорные понятия, это даст возможность систематизировать представления по дисциплине и лучше подготовиться к экзамену.

В процессе освоения дисциплины преподавателем осуществляется рейтинг-контроль, который включает ответы на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение контрольных заданий, результаты промежуточных тестов, посещаемость занятий. Все компоненты находят свое отражение и оценку в рейтинговой оценке студента и в итоге суммируются. На основании общей суммы выводится оценка, которая служит основанием для допуска к экзамену.

Экзамен может быть получен автоматически при условии выполнения и своевременной выполнения всех практических и самостоятельных заданий, систематической и плодотворной работы на семинарских и аудиторных занятиях.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).**

### **11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения**

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующее программное обеспечение: Microsoft Windows, Office; Kaspersky Total Security.

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Znanium», ЭБС «Лань», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

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

<b>Учебная аудитория для проведения лекционных занятий</b> (ауд. № 167, площадь – 96,0 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска Starboard Hitachi FX-77 – 1 шт., принтер – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, тематические плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа</b> (ауд. № 169, площадь – 64 м <sup>2</sup> ).	2. Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:</b>	
<i>Читальный зал научной библиотеки (площадь 177 м<sup>2</sup>)</i>	Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1шт., принтер – 1шт., цветной принтер – 1шт., копировальный аппарат – 1шт., сканер – 1шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
<i>Учебная аудитория № № 169, площадь – 67,8 м<sup>2</sup>)</i>	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций,

	информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций</b> (ауд. № № 169, площадь – 64 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
<b>Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации</b> (ауд. № № 182, площадь – 32,1 м <sup>2</sup> ).	Оснащение: специализированная мебель на 12 посадочных мест, персональные компьютеры – 14 шт., проектор Panasonic PT-LB55NTE – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 69 – 1 шт., система акустическая Genius Multimedia HI-FI Speaker Systems – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, стенд «Основы патентования» с образцами охранных документов, стенд специальной литературы, стенда основ схемотехники, подключение к сети «Интернет», доступ в доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

### **13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

#### **а) для слабовидящих:**

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;
- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

#### **в) для глухих и слабослышащих:**

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

#### **д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):**

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управление знаниями» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебного плана магистерской программы «Управление человеческими ресурсами»

Автор: д.э.н., профессор Байдаков А.Н.

Рецензенты:

к.э.н., доцент кафедры предпринимательства и мировой экономики  
Тенищев А.В.

к.э.н., доцент кафедры предпринимательства и мировой экономики  
Сидорова Д.В.

Рабочая программа дисциплины «Управление знаниями» рассмотрена на заседании кафедры менеджмента и управленческих технологий протокол № 34 от «16» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)

Зав. кафедрой менеджмента и управленческих технологий,  
д.э.н., доцент А.В. Назаренко

Рабочая программа дисциплины «Управление знаниями» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 9 от «19» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)

Руководитель ОП

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и управленческих технологий О.С. Звягинцева