

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 09:38:35  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.01.ДЭ.08.01 Управление знаниями и процессами в организации  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Региональное управление и местное самоуправление  
(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026  
Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Рожнятовская Анастасия Андреевна, преподаватель кафедры теории управления и государственного администрирования

**Заведующий кафедрой:**

Хасанова Елена Викторовна, канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и государственного администрирования

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.ДЭ.08.01 Управление знаниями и процессами в организации одобрена на заседании кафедры теории управления и государственного администрирования факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 10 от «17» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.В.01.ДЭ.08.01 Управление знаниями и процессами в организации обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
07.007 Специалист по процессному управлению, утв. приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 17.04.2018 № 248н  А/02.6 Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	ПК-3	Способен разрабатывать и совершенствовать регламент процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	ПК-3.1.	Систематизирует собранную информацию о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации	ПК-3.1. 3-3. <b>Знает</b> теорию процессного управления, подходы к систематизации и хранению организационных знаний.  ПК-3.1. У-3. <b>Умеет</b> систематизировать информацию о процессах для создания базы знаний, выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента, выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению.
			ПК-3.4.	Вносит предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	ПК-3.4. 3-4. <b>Знает</b> методы оптимизации процессов на основе управления знаниями.  ПК-3.4. У-1. <b>Умеет</b> вносить предложения по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации на основе принятого управленческого решения; методы повышения эффективности процессов и административных регламентов.

<p>07.007 Специалист по процессному управлению, утв. приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 17.04.2018 № 248н</p> <p>А/03.6 Ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	ПК-4.	Способен оказывать организационно-управленческое воздействие по вводу регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	ПК-4.1.	Планирует мероприятия по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	<p>ПК-4.4. 3-4. <b>Знает</b> способы оценки результативности внедрения системы управления знаниями; основы моделирования бизнес-процессов, основы операционного менеджмента, основы экономики, учета затрат и оценки эффективности.</p> <p>ПК-4.4. У-4. <b>Умеет</b> оценивать эффективность мероприятий по внедрению регламентов управления знаниями.</p>
---	-------	--	---------	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак. часа.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 34 ак. часа на контактную работу с преподавателем, из них 10 ак. час на лекции и 20 ак. час на практические занятия. 38 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.08.01 Управление знаниями и процессами в организации реализуется на 8-м семестре 4-го курса.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕ ГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Катт эк		Контр оль
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ												КТ1			
Тема 1.1	Современная теория управления знаниями. Сущность и классификация знаний	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, тестирование	
Тема 1.2	Подходы и модели к управлению знаниями и процессами в организации	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, тестирование	
Тема 1.3	Основные этапы внедрения процессов и инструментов управления знаниями в организации	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, тестирование	
РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ												КТ2			
Тема	Приобретение и генерация нового знания	9	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, тестирование	

2.1														
Тема 2.2	Технологии управления знаниями	9	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, тестирование
Тема 2.3	Моделирование объектов и процессов управления	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачет
<b>Итого</b>		<b>72</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 1.1. Современная теория управления знаниями. Сущность и классификация знаний. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

Современная теория управления знаниями. Сущность знаний как стратегического актива организации. Явные знания в виде формализованной документации. Неявные знания как личный опыт сотрудников. Классификация знаний по носителю информации. Индивидуальные знания конкретного работника. Коллективные знания организационной культуры. Таксономия знаний по степени структурированности. Структурированные знания в базах данных. Слабоструктурированные знания в виде текстов. Неструктурированные знания экспертных оценок. Разделение знаний на теоретические и практические. Знания процедур и алгоритмов деятельности. Декларативные знания о фактах и понятиях. Тактические и стратегические знания организации. Классификация по функциональному признаку. Маркетинговые и технические знания. Знания о клиентах и партнёрах. Роль управления знаниями в инновационном развитии.

### **Тема 1.2. Подходы и модели к управлению знаниями и процессами в организации. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

Процессный подход к управлению знаниями. Модель SECI Икудзиро Нонаки. Социализация как передача неявных знаний. Экстернализация через артикуляцию опыта. Комбинация явных знаний из разных источников. Интернализация путём обучения действием. Модель управления знаниями по Вигу. Технологический подход с акцентом на ИТ-системы. Организационный подход к корпоративной культуре. Пространство «ба» для создания знаний. Модель Петраша и Румзена о потоках знаний. Стратегия кодификации знаний в базах данных. Стратегия персонализации через экспертные сети. Модель зрелости управления знаниями. Процесс создания общего видения. Картирование знаний организации. Система сбалансированных показателей для знаний. Модель японских центров передового опыта. Интеграция управления знаниями с бизнес-процессами. Цикл Колба в обучении сотрудников. Модель непрерывного совершенствования знаний.

### **Тема 1.3. Основные этапы внедрения процессов и инструментов управления знаниями в организации. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

Анализ текущего состояния знаний в организации. Определение стратегических целей управления знаниями. Формирование команды внедрения и назначение лидеров. Выбор пилотного подразделения для эксперимента. Разработка карты существующих знаний. Проектирование процессов выявления и захвата знаний. Выбор инструментов вроде вики и порталов. Создание системы стимулов для обмена знаниями. Проведение обучения сотрудников новым практикам. Запуск пилотного проекта на ограниченной группе. Сбор обратной связи от пользователей системы. Корректировка процессов по результатам пилота. Масштабирование успешных решений на всю компанию. Интеграция управления знаниями с ежедневными задачами. Разработка метрик оценки эффективности внедрения. Автоматизация рутинных операций с знаниями. Формирование сообществ практиков по темам. Обеспечение постоянной поддержки пользователей. Проведение регулярных аудитов использования знаний. Непрерывное совершенствование инструментов и процессов. Документирование уроков каждого этапа внедрения.

## **РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 2.1. Приобретение и генерация нового знания. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

Поиск внешних источников новых знаний. Адаптация лучших практик из других отраслей. Создание знаний через исследовательскую деятельность. Генерация идей в мозговых штурмах. Извлечение скрытых знаний экспертов организации. Сбор обратной связи от клиентов и партнёров. Проведение экспериментов и быстрого прототипирования. Использование бенчмаркинга для сравнения с лидерами. Анализ патентной и научно-технической литературы. Генерация знаний в межфункциональных проектных командах. Выявление неявных знаний через нарративные интервью. Преобразование личного опыта в коллективные базы данных. Интеграция внешних и внутренних потоков информации. Разработка нового продукта на основе синтеза идей. Проведение постпроектного анализа извлечённых уроков. Генерация знаний из анализа ошибок и неудач. Приобретение знаний через слияния и поглощения компаний. Создание лабораторий инноваций внутри организации. Приобретение знаний в ходе совместной работы с партнёрами. Генерация новых смыслов из неструктурированной информации.

## **Тема 2.2. Технологии управления знаниями. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

Корпоративные порталы как единая точка доступа к знаниям. Вики-системы для совместного создания контента. Базы знаний с интеллектуальным поиском. Системы управления документами и версионностью. Технологии извлечения данных из неструктурированных текстов. Онтологии и семантические сети для связывания понятий. Карты знаний для визуализации экспертизы сотрудников. Инструменты электронного обучения и дистанционных курсов. Системы поддержки принятия решений на основе знаний. Социальные сети внутри организации для обмена опытом. Блоги экспертов и форумы сообществ практиков. Мессенджеры и чат-боты для быстрого доступа к информации. Инструменты совместной работы в реальном времени. Аналитические платформы и дашборды метрик знаний. Технологии семантической аннотации документов. Системы рекомендаций похожих материалов. Облачные хранилища для масштабируемого доступа. Средства захвата и транскрипции устных обсуждений. Инструменты визуализации связей между идеями. Платформы управления инновационными предложениями.

## **Тема 2.3. Моделирование объектов и процессов управления. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

Построение концептуальных моделей объектов управления. Выделение ключевых сущностей в процессах создания знаний. Моделирование потоков знаний между сотрудниками и отделами. Использование нотаций IDEF0 для функционального декомпозирования процессов. Создание диаграмм потоков данных в управлении знаниями. Моделирование жизненного цикла знаний от генерации до архивации. Построение матриц ответственности за объекты знаний. Применение системной динамики для имитации процессов обмена знаниями. Моделирование организационной структуры как носителя компетенций. Картирование знаний с помощью графов и ментальных карт. Создание эталонных моделей процессов управления знаниями. Описание объектов знаний в виде онтологий и таксономий. Симуляция влияния стимулов на активность обмена опытом. Моделирование зрелости процессов управления с помощью шкал. Построение архитектуры знаний предприятия как взаимосвязанных объектов. Разработка имитационных моделей для прогнозирования потерь знаний. Моделирование сценариев извлечения неявных знаний экспертов. Использование нотаций BPMN для описания регламентов работы с базами знаний. Объектно-ориентированное моделирование хранилищ учебных материалов. Моделирование обратных связей в процессах непрерывного улучшения знаний.

#### ***4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания***

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.08.01 Управление знаниями и процессами в организации входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			Удовлетворительно	B
60-69	E			P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## ***5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам***

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.ДЭ.08.01 Управление знаниями и процессами в организации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе и контрольных точек):

*Опрос, тестирование, реферат, контрольные ситуационные задания*

Таблица 5.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Раздел/Темы	Формы текущего контроля		КТ
	УО	ТЗ	
Р-1. / Т-1.1.	5	5	20
Р-1. / Т-1.2.	5	5	
Р-1. / Т-1.3.	5	5	
Р-2. / Т-2.1.	5	5	20
Р-2. / Т-2.2.	5	5	
Р-2. / Т-2.3.	5	5	
<b>Итого: 100 б</b>	30	30	40

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КТ – контрольные точки по разделу.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 1.1. Современная теория управления знаниями. Сущность и классификация знаний. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

#### Опрос

#### Вопросы для опроса:

1. Дайте определение управления знаниями как управленческой дисциплины.
2. В чем заключается отличие неявных знаний от явных?
3. Каковы основные свойства знаний, отличающие их от других активов организации?
4. Приведите примеры индивидуальных и коллективных знаний.
5. На какие два типа знаний делятся по степени структурированности?
6. Что такое организационная амнезия и как с ней связано управление знаниями?
7. Какие функциональные классификации знаний существуют в компании (маркетинговые, технические и др.)?

8. В чем сущность стратегического подхода к управлению знаниями?
9. Как классифицируют знания по носителю: какие виды выделяют?
10. Что такое декларативные и процедурные знания? Приведите примеры.
11. Почему неявные знания считаются наиболее ценной, но труднодоступной категорией?
12. Дайте характеристику теоретическим и практическим знаниям в контексте управления.
13. Какие факторы современной экономики сделали знания ключевым ресурсом?
14. Чем отличаются знания от данных и информации?
15. Приведите примеры слабоструктурированных и неструктурированных знаний в организации.
16. Что означает классификация знаний по уровню новизны (рутинные, инновационные)?
17. В чем заключается двойственная роль культуры при управлении неявными знаниями?
18. Как классифицируют знания по их влиянию на конкурентное преимущество (базовые, ключевые, прогрессивные)?
19. Что такое знаниевая спираль в контексте сущности знаний?
20. Объясните разницу между стратегическими и тактическими знаниями организации.

#### Тестовые задания:

##### Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что в современной теории понимается под знаниями как стратегическим активом организации?

- А) Любая информация, хранящаяся в компьютерах компании;
- Б) Совокупность данных, которые можно легко купить на рынке;
- В) Нематериальные ресурсы, создающие устойчивое конкурентное преимущество;
- Г) Финансовые показатели деятельности фирмы.

Как называются знания, которые представлены в формализованном виде (документы, инструкции, базы данных)?

- А) Неявные знания;
- Б) Тактические знания;
- В) Явные знания;
- Г) Коллективные знания.

Что относится к неявным знаниям сотрудника?

- А) Инструкция по работе с оборудованием;
- Б) Личный опыт, интуиция, навыки, которые трудно формализовать;
- В) Финансовый отчет компании;
- Г) Статья в корпоративном журнале.

По какому признаку знания делятся на индивидуальные и коллективные?

- А) По степени структурированности;
- Б) По носителю информации;
- В) По функциональному назначению;
- Г) По временному горизонту.

Индивидуальные знания конкретного работника – это:

- А) Знания, записанные в уставе организации;
- Б) Знания, которыми обладает отдельный человек, включая его квалификацию и опыт;
- В) Данные из корпоративной CRM-системы;
- Г) Патенты и лицензии компании..

...

**Тема 1.2. Подходы и модели к управлению знаниями и процессами в организации. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

Опрос

Вопросы для опроса:

1. В чем заключается суть процессного подхода к управлению знаниями в организации?
2. Опишите последовательно четыре фазы модели SECI Икудзиро Нонаки.

3. Что такое социализация в модели SECI и как она обеспечивает передачу неявных знаний?
4. Как происходит экстернализация знаний через артикуляцию личного опыта сотрудников?
5. Приведите пример комбинации явных знаний из нескольких разных источников внутри организации.
6. В чем суть интернализации как этапа превращения явных знаний в неявные путём обучения действием?
7. Какие ключевые компоненты включает модель управления знаниями по Карлу Вигу?
8. Назовите основные отличия технологического подхода к управлению знаниями от организационного (культурного) подхода.
9. Какую роль играет общее видение в процессах управления знаниями?
10. В чем различие между стратегией кодификации и стратегией персонализации знаний?
11. Какую роль ИТ-системы играют при реализации стратегии кодификации знаний в базах данных?
12. Как экспертные сети поддерживают стратегию персонализации в организации?
13. Охарактеризуйте модель Петраша и Румзена о потоках знаний.
14. Что такое модель зрелости управления знаниями и какие уровни она выделяет?
15. Как картирование знаний помогает в управлении организационными процессами?
16. Опишите применение системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки управления знаниями.
17. В чем суть модели японских центров передового опыта?
18. Как происходит интеграция управления знаниями с основными бизнес-процессами компании?
19. Сравните цикл обучения Колба с моделью непрерывного совершенствования знаний в организации.

### Тестовые задания:

#### Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов

ответа (например, А1 или Б4).

Установите соответствие между стратегией управления знанием и инструментом, которым её можно реализовать:

Стратегия	Инструмент
1. Кодификация	А. Экспертные сети и сообщества практиков
2. Персонализация	Б. Базы данных документов и порталы знаний
3. Кодификация	В. Системы управления обучением
4. Персонализация	Г. Наставничество и коучинг

Установите соответствие между подходом к управлению знанием и его основным акцентом:

Подход	(Акцент)
1. Технологический подход	А. Корпоративная культура и ценности
2. Организационный подход	Б. Информационные системы и ИТ-инфраструктура
3. Технологический подход	В. Автоматизация извлечения данных
4. Организационный подход	Г. Мотивация сотрудников к обмену опытом

Установите соответствие между методом картирования знания и его результатом:

Метод картирования	Результат
1. Карта экспертизы	А. Схема потоков информации между отделами
2. Карта компетенций	Б. Граф связей между документами и темами
3. Карта процессов знаний	В. Перечень ключевых экспертов и их областей
4. Карта содержания	Г. Матрица навыков сотрудников

...

### **Тема 1.3. Основные этапы внедрения процессов и инструментов управления знаниями в организации. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

#### Опрос

##### Вопросы для опроса:

1. С чего начинается анализ текущего состояния знаний в организации перед внедрением управления знаниями?
2. Какие методы используются для определения стратегических целей управления знаниями?
3. Каковы критерии выбора лидеров и формирования команды внедрения процессов управления знаниями?
4. Почему необходимо выбирать пилотное подразделение для экспериментального внедрения?
5. Что представляет собой карта существующих знаний и как она разрабатывается?
6. Как проектируются процессы выявления и захвата знаний в организации?
7. По каким критериям осуществляется выбор инструментов управления знаниями (например, вики или порталов)?
8. Какие элементы должна включать система стимулов для мотивации сотрудников к обмену знаниями?
9. Как организовать обучение сотрудников новым практикам управления знаниями?
10. Каковы основные шаги при запуске пилотного проекта на ограниченной группе пользователей?
11. Какими способами собирается обратная связь от пользователей системы управления знаниями?
12. На основе каких данных проводится корректировка процессов по результатам пилотного проекта?
13. Какие условия необходимы для успешного масштабирования успешных решений на всю компанию?
14. Как осуществляется интеграция управления знаниями с ежедневными операционными задачами сотрудников?
15. Какие метрики оценки эффективности внедрения управления знаниями являются ключевыми?
16. Какие рутинные операции с знаниями могут быть автоматизированы и с помощью каких технологий?
17. Как формируются сообщества практиков по тематическим

областям знаний?

18. Какие меры необходимы для обеспечения постоянной поддержки пользователей системы управления знаниями?

19. С какой периодичностью и по каким параметрам проводятся регулярные аудиты использования знаний?

20. Как документируются уроки каждого этапа внедрения для обеспечения непрерывного совершенствования инструментов и процессов?

### Тестовые задания:

#### Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

Кто должен входить в «команду внедрения управления знаниями»?

- А) Только ИТ-администраторы;
- Б) Руководитель проекта с полномочиями;
- В) Представители ключевых подразделений;
- Г) Внешние консультанты без участия сотрудников;
- Д) Секретарь руководителя;
- Е) Сотрудники службы безопасности;
- Ж) Бухгалтерия.

Каковы цели «выбора пилотного подразделения для эксперимента»?

- А) Снижение рисков перед масштабированием;
- Б) Обязательное участие всех отделов;
- В) Отработка процессов в управляемой среде;
- Г) Экономия на обучении сотрудников;
- Д) Замена бизнес-процессов;
- Е) Демонстрация быстрых результатов;
- Ж) Отказ от документирования.

Что является обязательным при «запуске пилотного проекта на ограниченной группе»?

- А) Чёткий план и сроки пилота;
- Б) Участие всех филиалов;

- В) Назначение координатора пилота;
- Г) Полная автоматизация;
- Д) Секретность;
- Е) Использование бумажных носителей.

...

## **РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 2.1. Приобретение и генерация нового знания. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

#### Опрос

##### Вопросы для опроса:

1. Какие методы используются для поиска внешних источников новых знаний и оценки их достоверности?
2. Как происходит адаптация лучших практик из других отраслей к условиям конкретной организации?
3. В чем отличие исследовательской деятельности как способа создания знаний от рутинных операций?
4. Каковы основные правила и техники генерации идей в мозговых штурмах?
5. Какими способами можно извлечь скрытые (неявные) знания экспертов организации?
6. Как организовать сбор обратной связи от клиентов и партнёров для генерации новых знаний?
7. Какую роль играют эксперименты и быстрое прототипирование в процессе создания нового знания?
8. Для чего используется бенчмаркинг при сравнении с лидерами и как он помогает приобретать знания?
9. Какие виды анализа патентной и научно-технической литературы наиболее эффективны для генерации знаний?
10. Как межфункциональные проектные команды способствуют генерации новых знаний?
11. Что такое нарративные интервью и как они помогают выявлять неявные знания сотрудников?
12. Каковы этапы преобразования личного опыта отдельных сотрудников в коллективные базы данных?
13. Как осуществляется интеграция внешних и внутренних потоков информации для создания нового знания?

14. Приведите пример разработки нового продукта на основе синтеза разнородных идей.

15. Как проводится постпроектный анализ извлечённых уроков и для чего он нужен?

16. Каким образом анализ ошибок и неудач может служить источником генерации новых знаний?

17. Какие риски и выгоды связаны с приобретением знаний через слияния и поглощения компаний?

18. Как организовать работу лабораторий инноваций внутри организации для генерации знаний?

19. В каких формах происходит приобретение знаний в ходе совместной работы с партнёрами (альянсы, совместные предприятия)?

20. Какие методы используются для генерации новых смыслов из неструктурированной информации (больших данных, текстов, отзывов)?

### Тестовые задания:

#### Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.

Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Какой метод относится к поиску внешних источников новых знаний?

А) Мозговой штурм внутри;

Б) Анализ патентных баз;

В) Проведение постпроектного анализа;

Г) Преобразование личного опыта в базу данных.

Какой вид деятельности относится к созданию знаний через исследовательскую деятельность?

А) Заполнение отчётности;

Б) Проведение фундаментальных и прикладных исследований;

В) Участие в совещаниях и заседаниях;

Г) Выполнение типовых инструкций.

Какая техника наиболее эффективна для генерации идей в группе?

А) Метод Дельфи;

Б) Индивидуальное анкетирование;

- В) Классический мозговой штурм;
- Г) Хронометраж рабочего времени.

Для чего используется сбор обратной связи от клиентов?

- А) Для начисления премии передовым сотрудникам;
- Б) Для генерации новых знаний о потребностях и улучшении продукта;
- В) Для изменения продукта;
- Г) Для увеличения объема общих знаний.

...

## **Тема 2.2. Технологии управления знаниями. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

### Опрос

#### Вопросы для опроса:

1. Какие функции выполняет корпоративный портал как единая точка доступа к знаниям организации?
2. В чем преимущества вики-систем для совместного создания и редактирования контента по сравнению с традиционными документами?
3. Какими возможностями должен обладать интеллектуальный поиск в современных базах знаний?
4. Как системы управления документами (ЕСМ) обеспечивают версию и контроль изменений?
5. Какие технологии используются для извлечения структурированных данных из неструктурированных текстов?
6. Что такое онтологии и семантические сети и как они помогают связывать понятия в управлении знаниями?
7. Как карты знаний визуализируют экспертизу сотрудников и местоположение знаний?
8. Какие инструменты электронного обучения наиболее эффективны для дистанционных курсов и почему?
9. Как системы поддержки принятия решений на основе знаний помогают руководителям?
10. Какую роль играют внутренние социальные сети в организации для обмена опытом между сотрудниками?
11. В чем отличие блогов экспертов от форумов сообществ практиков с точки зрения технологий управления знаниями?
12. Назовите примеры инструментов совместной работы в реальном времени и их применение для создания коллективных знаний.
13. Какие метрики и дашборды используются в аналитических платформах для оценки эффективности управления знаниями?

14. Что такое семантическая аннотация документов и как она улучшает поиск и классификацию знаний?

15. Как работают системы рекомендаций похожих материалов на основе профиля пользователя и его действий?

16. Какие преимущества и риски связаны с использованием облачных хранилищ для масштабируемого доступа к знаниям?

17. Какие средства захвата и транскрипции устных обсуждений (лекций, совещаний) применяются для преобразования речи в текст?

18. Назовите инструменты визуализации связей между идеями и приведите пример их использования для анализа патентов или мозговых штурмов.

19. Как платформы управления инновационными предложениями интегрируются с другими технологиями управления знаниями?

### Тестовые задания:

#### Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

Расположите шаги работы с вики-системой для совместного создания контента:

- А) Редактирование статьи другими участниками;
- Б) Создание новой страницы с заголовком;
- В) Просмотр истории изменений и откат при необходимости;
- Г) Внесение первичного содержания автором;
- Д) Обсуждение правок на странице обсуждения.

Установите последовательность действий при организации интеллектуального поиска в базе знаний:

- А) Индексация документов поисковым роботом;
- Б) Формулировка запроса пользователем;
- В) Ранжирование результатов по релевантности;
- Г) Сбор и очистка контента базы знаний;
- Д) Выдача списка ссылок с аннотациями.

Порядок работы с системой управления документами и версионностью:

- А) Скачивание текущей версии документа;
- Б) Блокировка документа для редактирования;
- В) Сохранение изменений с созданием новой версии;
- Г) Поиск нужного документа в хранилище;
- Д) Сравнение двух версий и откат при необходимости.

...

## **Тема 2.3. Моделирование объектов и процессов управления. ПК-3.1, ПК-3.4, ПК-4.1**

### Опрос

#### Вопросы для опроса:

1. Что включает в себя построение концептуальных моделей объектов управления и для каких целей оно выполняется?
2. Каким образом выделяются ключевые сущности в процессах создания знаний и на какие характеристики они делятся?
3. Как моделируются потоки знаний между сотрудниками и отделами и какие параметры этих потоков необходимо учитывать?
4. Для чего используется нотация IDEF0 при функциональном декомпозировании процессов управления знаниями?
5. Какие элементы включает диаграмма потоков данных в управлении знаниями и как она помогает анализировать информационные связи?
6. Опишите основные этапы моделирования жизненного цикла знаний от генерации до архивации.
7. Как строятся матрицы ответственности за объекты знаний и какие роли в них выделяются?
8. Каким образом системная динамика применяется для имитации процессов обмена знаниями в организации?
9. Как моделируется организационная структура как носитель компетенций и какие ограничения при этом возникают?
10. Чем отличаются графы знаний от ментальных карт при картировании знаний организации?
11. Какие компоненты включает эталонная модель процессов управления знаниями и для чего она создаётся?
12. Как описываются объекты знаний в виде онтологий и таксономий? Приведите примеры различий между ними.
13. Как с помощью имитационного моделирования можно оценить влияние различных стимулов на активность обмена опытом?
14. Какие уровни зрелости процессов управления знаниями выделяются при моделировании с помощью шкал?

15. Что понимается под архитектурой знаний предприятия и как она представляется в виде взаимосвязанных объектов?

16. Какие методы используются для разработки имитационных моделей прогнозирования потерь знаний при уходе ключевых сотрудников?

17. Как моделируются сценарии извлечения неявных знаний экспертов с помощью поведенческих и процессных моделей?

18. В чём преимущества нотации BPMN для описания регламентов работы с базами знаний по сравнению с текстовыми инструкциями?

19. Как применяется объектно-ориентированное моделирование для проектирования хранилищ учебных материалов?

20. Каким образом моделирование обратных связей помогает в проектировании процессов непрерывного улучшения знаний?

### Тестовые задания:

#### Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что является первым шагом при построении концептуальной модели объекта управления знаниями?

- А) Разработка физической базы данных;
- Б) Выделение ключевых сущностей и связей между ними;
- В) Написание программного кода симуляции;
- Г) Утверждение бюджета на моделирование.

Какой метод используется для выделения ключевых сущностей в процессах создания знаний?

- А) ABC-анализ запасов;
- Б) SWOT-анализ;
- В) Семантический анализ и декомпозиция деятельности;
- Г) Хронометраж рабочего времени.

Чем моделируются потоки знаний между сотрудниками и отделами?

- А) Диаграммами Ганта;
- Б) Картами потоков создания ценности;
- В) Организационными графами и матрицами взаимодействий;
- Г) Финансовыми отчётами.

Для чего используется нотация IDEF0 при моделировании процессов управления знаниями?

- А) Для описания интерфейсов пользователя;
- Б) Для функционального декомпозирования и описания входов/выходов/управлений/механизмов;
- В) Для трёхмерного моделирования офисных помещений;
- Г) Для расчёта общей нагрузки.

...

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой. Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
Итого:	x	0,4	40

Формула расчета результата контрольной работы:

Результат контрольной работы = Количество баллов за работу в рамках КР X Коэффициент веса контрольной работы.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ – 1.**

**РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ. Темы 1.1.-1.3.**

Реферат

Подготовка рефератов по темам дисциплины «Система государственного и муниципального управления».

### Тематика рефератов:

1. Эволюция концепции управления знаниями: от данных к мудрости.
2. Сравнительный анализ явных и неявных знаний: свойства, примеры, методы работы.
3. Организационная амнезия: причины, последствия и роль управления знаниями.
4. Классификация знаний по носителю: индивидуальные, коллективные, межорганизационные.
5. Теоретические и практические знания в организации: способы балансировки.
6. Роль знаний как стратегического актива в современной экономике.
7. Декларативные и процедурные знания: особенности хранения и передачи.
8. Структурированные, слабоструктурированные и неструктурированные знания: методы обработки.
9. Таксономия знаний по функциональному признаку (маркетинговые, технические, управленческие).
10. Ключевые отличия данных, информации и знаний: пирамида DIKW.
11. Модель SECI Икудзиро Нонаки: фазы, примеры и критика.
12. Стратегия кодификации против стратегии персонализации: выбор в зависимости от бизнеса.
13. Пространство "ба" (Ba): типы и роль в создании организационного знания.
14. Технологический vs. организационный подход к управлению знаниями: преимущества и ограничения.
15. Модель управления знаниями по Карлу Вигу: структура и практическое применение.
16. Модель Петраша и Румзена: управление потоками знаний в организации.
17. Модель зрелости управления знаниями (КМММ): уровни и пути перехода.
18. Интеграция управления знаниями с бизнес-процессами: методология и инструменты.
19. Применение системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки управления знаниями.

20. Японские центры передового опыта: модель передачи лучших практик.
21. Анализ текущего состояния знаний как стартовая точка внедрения.
22. Формирование команды внедрения и назначение лидеров знаний: роли и компетенции.
23. Выбор пилотного подразделения: критерии и типичные ошибки.
24. Разработка карты знаний: методики картирования и визуализации.
25. Проектирование процессов выявления, захвата и кодификации знаний.
26. Создание системы стимулов для обмена знаниями: материальная и нематериальная мотивация.
27. Запуск пилотного проекта: планирование, сбор обратной связи и корректировки.
28. Масштабирование успешных решений на всю компанию: риски и факторы успеха.
29. Интеграция управления знаниями с ежедневными задачами и ИТ-инфраструктурой.
30. Разработка метрик эффективности, аудит знаний и непрерывное совершенствование инструментов.

#### Методические рекомендации по подготовке реферата:

Подготовка реферата способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании реферата по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка реферата требует от обучающегося самостоятельности и интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений;
- обобщение и логическое построение материала, например, в форме развернутого плана;
- написание текста реферата с соблюдением требований научного стиля.

Объем реферата - 12-20 страниц. Структура реферата включает:

титульный лист, оглавление, текст работы, библиографический список.

Реферат оформляется в виде текста, подготовленного с помощью текстового редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный. Допускается использование визуальных возможностей акцентирования внимания на определенных терминах, определениях, применяя инструменты выделения и шрифты различных стилей.

Наименования всех структурных элементов реферата, за исключением приложений, записываются в виде заголовков строчными буквами по центру страницы без подчеркивания (шрифт 14 полужирный). Страницы нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляется (нумерация страниц - автоматическая). Приложения включаются в общую нумерацию страниц.

Разделы (главы) имеют порядковые номера в пределах всего реферата и обозначаются арабскими цифрами. Номер подраздела (параграфа) состоит из номеров главы (раздела) и подраздела, разделенных точкой.

Защита реферата проводится в форме публичного выступления студента.

#### Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

**КТ – 2.**  
**РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ. Темы 2.1.-2.3.**

Контрольные задания открытого типа с развернутым ответом:

Задание 1

Постройте архитектуру знаний предприятия как взаимосвязанных объектов для учебного центра. Включите онтологию курсов, карту компетенций преподавателей, репозиторий материалов и потоки обновлений. Какие связи между этими объектами критичны?

Задание 2

Вам нужно смоделировать процесс «Обработка инновационного предложения» с помощью нотации BPMN. Опишите последовательность: сотрудник подаёт идею → экспертный совет оценивает → если отклонено, автор дорабатывает → если принято, передаётся в реализацию. Нарисуйте словесное описание с указанием шлюзов, событий и задач.

Задание 3

Предложите модель зрелости управления знаниями для стартапа (5 уровней). Опишите признаки каждого уровня: от хаотичного хранения файлов до непрерывного совершенствования на основе метрик. Какие шкалы вы будете использовать для оценки?

Задание 4

В компании происходит утечка знаний из-за текучести кадров. Разработайте имитационную модель на основе системной динамики, которая прогнозирует потерю критических знаний при уходе трёх ключевых экспертов. Какие переменные (скорость обучения новичков, частота документирования) вы включите?

Задание 5

Отдел продаж и отдел разработки продуктов обмениваются знаниями через общую папку, но информация теряется. Постройте диаграмму потоков данных (DFD) для управления знаниями между этими отделами, указав внешние сущности, процессы, хранилища и потоки. Какие узкие места видны?

...

### Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Конституция Российской Федерации, ГОСТ Р 54875-2011 «Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний», ГОСТ Р ИСО 30401-2020 «Системы менеджмента знаний. Основные требования», бумага, ручка / карандаш, линейка.

### ***6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине***

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *зачёта* в устной форме. Обучающийся отвечает на ряд вопросов, предназначенных для зачёта. Основное оценивание происходит по итогам работы в течение семестра, а ответ на вопросы выступает подтверждением усвоенных знаний.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для зачёта:

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ. Темы 1.1-1.3.**

### **Тема 1.1. Современная теория управления знаниями. Сущность и классификация знаний**

1. Что понимается под «управлением знаниями» в современной

теории менеджмента? Раскройте сущность этого понятия.

2. В чём состоит принципиальное различие между данными, информацией и знаниями? Приведите примеры для каждого понятия.

3. Назовите и охарактеризуйте основные виды знаний в организации (явные и неявные). Приведите по 2–3 примера каждого вида.

4. Какие существуют классификации знаний? Опишите хотя бы две классификации с указанием критериев деления.

5. Объясните, почему неявные знания считаются стратегически важными для организации и какие сложности возникают при их управлении.

## **Тема 1.2. Подходы и модели к управлению знаниями и процессами в организации**

1. Перечислите и кратко опишите основные подходы к управлению знаниями в организации (например, процессный, системный, ресурсный и др.).

2. Охарактеризуйте модель SECI (Нонака–Такеучи) преобразования знаний. Какие четыре режима преобразования она включает? Приведите пример реализации одного из режимов в реальной организации.

3. В чём суть концепции «обучающейся организации» П. Сенге? Как она связана с управлением знаниями?

4. Сравните технократический и гуманистический подходы к управлению знаниями. Укажите их ключевые отличия, преимущества и недостатки.

5. Опишите модель «Знания как актив». Как эта модель помогает в стратегическом управлении организацией?

## **РАЗДЕЛ 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ. Темы 2.1-2.3.**

### **Тема 2.1. Приобретение и генерация нового знания**

1. Что понимается под «генерацией знаний» в контексте управления знаниями? Чем генерация знаний отличается от их приобретения?

2. Назовите и кратко охарактеризуйте основные источники приобретения знаний для организации (внутренние и внешние). Приведите по 2 примера для каждой группы.

3. Опишите процесс трансформации неявных знаний в явные (экстернализация) на примере конкретной профессиональной ситуации (например, передача опыта от старшего инженера к новичку).

4. Какие методы стимулирования генерации новых идей и знаний наиболее эффективны в организации? Приведите 3–4 метода и поясните, в каких условиях они работают лучше всего.

5. Как влияет корпоративная культура на процессы генерации и приобретения новых знаний? Приведите 2–3 примера позитивного и негативного влияния.

### **Тема 2.2. Технологии управления знаниями**

1. Перечислите основные категории технологий управления знаниями (не менее 4). Кратко опишите назначение каждой категории и приведите по одному конкретному инструменту/решению для каждой.

2. Что такое корпоративные порталы знаний? Какие функции они выполняют и какие задачи управления знаниями решают? Приведите пример использования корпоративного портала в реальной компании.

3. В чём состоят преимущества и недостатки использования систем управления документами (DMS) для управления корпоративными знаниями? Приведите по 2 преимущества и недостатка.

4. Как технологии искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения применяются в управлении знаниями? Опишите 2–3 конкретных сценария их использования в организациях.

5. Что такое базы знаний и как они структурируются? Приведите пример структуры базы знаний для технической поддержки клиентов.

## Тема 2.3. Моделирование объектов и процессов управления

1. Для чего применяется моделирование в управлении знаниями? Назовите 3–4 основные цели моделирования процессов управления знаниями в организации.

2. Какие виды моделей используются для описания процессов управления знаниями? Кратко охарактеризуйте 3 вида моделей (например, процессные, структурные, концептуальные) и приведите пример применения каждой.

3. Опишите методологию моделирования бизнес-процессов (например, BPMN или IDEF0) применительно к процессам управления знаниями. Покажите на упрощённом примере, как может выглядеть модель процесса «Обмен знаниями между подразделениями».

4. Что такое онтологии в контексте управления знаниями? Как они помогают в моделировании объектов и процессов? Приведите краткий пример онтологии для предметной области «Управление проектами».

5. Как осуществляется валидация и верификация моделей управления знаниями? Опишите 2–3 метода проверки адекватности модели и поясните, как результаты проверки могут повлиять на дальнейшую работу с моделью.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS при экзамене

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической	75-89

речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

#### 6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Конституция Российской Федерации, ГОСТ Р 54875-2011 «Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний», ГОСТ Р ИСО 30401-2020 «Системы менеджмента знаний. Основные требования», бумага, ручка / карандаш, линейка.

### ***7. Методические материалы по освоению дисциплины***

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы студентов. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К самостоятельному виду работы студентов относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для проведения практических занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам. Студенты могут установить диалог с преподавателем, получать консультации

по выполнению заданий. В качестве оценочных средств на протяжении семестра используются тестовые и иные задания.

Обучение по дисциплине «Управление знаниями и процессами в организации» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия) и самостоятельную работу студентов. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

#### Работа обучающегося на лекции:

Слушание и запись лекций – сложный вид аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся.

#### Подготовка к практическим занятиям:

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада / реферата / вопроса по теме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и / или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома.
5. Подведение итогов занятия.

#### Работа с литературными источниками:

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### Методические рекомендации для подготовки к опросу

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему.

Основные критерии оценки устного ответа:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала

### Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
5	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
3-4	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1-2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

### Методические рекомендации для подготовки к тестовым заданиям

Тесты представляют собой форму контроля и оценки текущих знаний студентов и уровень освоения ими учебного материала. Тесты представлены по всем темам, изучаемым в рамках программы. При выполнении тестовых заданий необходимо внимательно прочитать сценарий выполнения.

В случае затруднения в поиске правильного ответа, необходимо перейти к следующему ответу. При этом после ответа на последующие вопросы следует вернуться к пропущенному вопросу.

### Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
5	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3-4	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1-2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

## Методические рекомендации для выполнения контрольных ситуационных заданий

При выполнении контрольного ситуационного задания целесообразно придерживаться последовательной методики, начинающейся с тщательного анализа предложенного условия. Следует определить все фактические данные, количественные показатели и временные ограничения, чтобы затем идентифицировать центральную проблему или противоречие, заложенные в ситуацию. Далее необходимо мысленно соотнести выявленную проблему с изученными теоретическими конструкциями, нормативными актами или расчетными формулами, отбирая только те, которые напрямую применимы к заданным обстоятельствам.

Построение ответа рекомендуется вести в форме развернутой аргументации: сначала формулируется диагноз ситуации, затем приводятся используемые теоретические положения с указанием источника, после чего демонстрируется пошаговое решение, где каждый шаг логически вытекает из предыдущего и подтверждается исходными условиями. При оформлении письменного ответа полезно избегать отвлеченных рассуждений и сосредоточиться на причинно-следственных связях между условиями задачи и выводами. Если контрольное задание содержит несколько подвопросов или этапов, нужно распределить отведенное время так, чтобы на каждый этап приходилось пропорциональное количество усилий, оставляя резерв для финальной сверки.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### 8.1. Основная литература

1. Дремова, Ю. Г. Управление знаниями и инновациями / Ю. Г. Дремова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Актуальность.РФ", 2023. – 196 с. – ISBN 978-5-605-04717-9.
2. Хасанова, Г. Б. Управление знаниями в организации / Г. Б. Хасанова. – Казань : ООО Татарское республиканское издательство "ХЭТЕР", 2019. – 112 с. – ISBN 978-5-94113-492-2. – EDN DVDLHK.

### 8.2. Дополнительная литература

1. Сулейманкадиева, А. Э. Управление знаниями и непрерывное развитие персонала / А. Э. Сулейманкадиева, М. А. Петров, М. А. Гриднева. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 128 с. – ISBN 978-5-7310-6059-2. – EDN JTEVFR.
2. Гальченко, С. А. Управление знаниями в системе управления

организацией / С. А. Гальченко. – Курск : Курский государственный университет, 2018. – 167 с. – EDN YUGOCL.

3. Каптерев, А. И. Управление профессиональными знаниями / А. И. Каптерев. – Москва : ИИЦ "АТиСО", 2018. – 201 с. – ISBN 978-5-93441-647-9. – EDN NBVMQZ.

4. Гасанов, Э. А. Экономика знаний и инноваций / Э. А. Гасанов, М. А. Гасанов. – Хабаровск : Хабаровский государственный университет экономики и права, 2018. – 100 с. – EDN XYUDTV.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации. – Текст : электронный // Сайт Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution>

### 8.4 Интернет-ресурсы

1. Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ. – URL: <https://www.garant.ru/>

2. Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс». – URL: <https://www.consultant.ru/about/>

3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – URL: <https://elibrary.ru/>

4. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>

5. Электронно-библиотечная система «Лань». – URL: <http://e.lanbook.com>

6. Электронно-библиотечная система «Znanium» . – URL: <https://znanium.ru/>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, выделяются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей). Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Донецкий филиал РАНХиГС обеспечен необходимым комплектом специализированного лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и обновляется при необходимости.

Учебно-методическая обеспеченность образовательной программы представлена в виде: рабочих программ дисциплин (модулей), практик, рабочей программы ГИА, оценочных материалов для текущей и промежуточной аттестации, методических материалов, а также учебников, учебных пособий, основной и дополнительной учебно-методической и научной литературы, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), перечень которых обновляется при необходимости.

Библиотечный фонд укомплектован печатными и электронными изданиями основной и дополнительной учебной литературы по дисциплинам учебного плана. Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

Каждому обучающемуся по образовательной программе обеспечен доступ (удаленный доступ) к электронно-библиотечным системам (далее – ЭБС) – ЗНАНИУМ, ЛАНЬ.

Актуализация учебно-методического обеспечения осуществляется с учетом развития науки, техники, образования, культуры, экономики, технологий и социальной сферы.